



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



KONKURENČNÍ STRATEGIE FIRMY KITL s.r.o.

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Klára Blažková**

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.





TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC
Faculty of Economics



COMPETITIVE STRATEGY OF KITL s.r.o.

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Klára Blažková**

Supervisor: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Klára Blažková**
Osobní číslo: **E12000052**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Konkurenční strategie firmy Kitl, s.r.o.**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska konceptů konkurenceschopnosti a konkurenční výhody
2. Charakteristika podniku Kitl s.r.o.
3. Analýza konkurence firmy Kitl s.r.o.
4. Definování konkurenční pozice firmy Kitl s.r.o.
5. Návrh strategie na zvýšení konkurenceschopnosti firmy Kitl s.r.o. na trhu

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

KOTLER R. a G. ARMSTRONG. Marketing. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-3.

KOTLER, P. and G. ARMSTRONG. Principles of Marketing. 8th ed. New Jersey: Pearson, 2011. ISBN-13 978-0-13-216712-3.

AAKER, D. A. Brand portfolio strategy. 1st ed. New York: Free Press, 2004. ISBN 978-0-7432-4938-6.

ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Nakladatelství RADIX, 2002. ISBN 80-86031-35-7.

MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

Elektronická databáze článku ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.

Katedra marketingu

Konzultant diplomové práce:

Klára Ulrichová

asistentka jednatele firmy Kitl s.r.o.

Datum zadání diplomové práce:

31. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

7. května 2014



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Cílem diplomové práce je stanovení konkurenční strategie a dalších opatření pro zajištění konkurenceschopnosti společnosti Kitl s.r.o., které jí napomohou udržet stabilní pozici na jinak stále se rozvíjejícím trhu. Teoretická část práce obsahuje literární rešerši pojmů (konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda) a zpracovává teoretické podklady (analýzu inovačního potenciálu firmy, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýzu, category management a senzorické testy) pro analýzu konkurenčního prostředí. V praktické části je zhodnocena současná konkurenční situace firmy a vyhodnoceno a analyzováno konkurenční prostředí a konkurenti firmy. To vše na základě metod stanovených v teoretické části. V závěru práce jsou dle zmíněných analýz navrhována vhodná opatření vedoucí k upevnění pozice na trhu.

Klíčová slova

Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, analýza konkurenčního prostředí, Porterův model pěti sil, SWOT analýza.

Annotation

The thesis deals with the determination of a competitive strategy for Kitl s.r.o., which will try and help maintain a stable position in the ever growing market and increase its competitiveness. The work is based on the application of theoretical knowledge in practice, literary literature search terms by competition, competitiveness and competitive advantage and the development of theoretical basis for the analysis of the competitive environment. In the practical part of the assessment which is the current situation at the company Kitl, a SWOT analysis and evaluated and analyzed the competitive ambiance and the competitors of the company based on the methods set out in the theoretical part. In the conclusion it is recommended and analyzed in appropriate strategic steps to strengthen the companies position in the market.

Key Words

Competition, competitiveness, competitive advantage, competitive strategy, competitive environment analysis, Porter 's five forces model, SWOT analysis.

Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam zkratk a značek.....	12
Úvod	13
1 Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda	15
1.1 Výhodiska pojmu konkurence.....	15
1.1.1 Pojetí konkurence v mikroekonomii	16
1.1.2 Konkurenční strategie a marketingově orientovaná teorie konkurence	16
1.2 Konkurenceschopnost	20
1.2.1 Definice konkurenceschopnosti	20
1.2.2 Konkurenceschopnost a inovace	21
1.3 Konkurenční výhoda.....	23
1.3.1 Konkurenční výhoda dle Portera.....	24
1.3.2 Hodnotový řetězec.....	26
2 Charakteristika vnějšího a vnitřního prostředí	29
2.1 Vnější prostředí.....	29
2.1.1 Vlivy z makrookolí.....	29
2.1.2 Analýza konkurenčního prostředí	31
2.2 Vnitřní prostředí.....	34
2.2.1 Cíle	34
2.2.2 Zdroje	35
2.2.3 Schopnosti	35
2.3 SWOT analýza	36
3 Identifikace konkurentů a tržní pozice podniku	38
4 Získávání informací o konkurenci	41
5 Charakteristika společnosti Kitl s.r.o.....	43
5.1 Produktové portfolio	44
5.2 SWOT analýza	46
6 Analýza konkurenčního prostředí.....	48
6.1 Charakteristika konkurenčního prostředí.....	48
6.2 Porterův model.....	52

6.3 Category management	54
6.4 Senzorický test	60
7 Analýza konkurentů v odvětví.....	62
8 Inovační potenciál společnosti Kitl	66
8.1 Vyhodnocení jednotlivých oblastí	70
8.2 Návrh možné inovace	72
9 Návrh strategie vstupu na německý trh	75
9.1 PEST analýza Německa (Saska).....	76
9.2 Analýza konkurence a strategie vstupu	80
10 Shrnutí navrhnutých opatření pro zajištění konkurenceschopnosti	85
Závěr	88
Seznam použité literatury	90
Seznam příloh	96

Seznam obrázků

Obr. 1: Model sil působících na konkurenční strategii.....	19
Obr. 2: Generický hodnotový řetězec.....	27
Obr. 3: Hodnotový systém.....	27
Obr. 4: Hybné síly konkurence v odvětví.....	32
Obr. 5: Komponenty analýzy konkurenta.....	38
Obr. 6: Konkurenční výhoda	51
Obr. A7: CM Globus	97
Obr. B8: Hodnotící tabulka senzorický test.....	98
Obr. C9: Konkurenční výrobky společnosti Kitl.....	99

Seznam tabulek

Tab. 1: Výrobní program	44
Tab. 2: Ekonomická analýza tržeb za jednotlivé typy výrobků za rok 2013.....	45
Tab. 3: Ekonomická analýza prodeje kusů výrobků za rok 2013.....	45
Tab. 4: Rozložení počtu zaměstnanců firem v ERN	49
Tab. 5: Počet firem v ERN dle zahraničního kapitálu	49
Tab. 6: Kontingenční tabulka závislosti intenzity konkurence na počtu konkurentů.....	50
Tab. 7: Četnosti pro projevy konkurenčního boje	52
Tab. 8: Četnosti příchutí sirupů Kaufland	55
Tab. 9: Četnosti příchutí sirupů Albert.....	56
Tab. 10: Četnosti příchutí sirupů Tesco	57
Tab. 11: Četnosti příchutí sirupů Globus	59
Tab. 12: Specifikace vzorků	60
Tab. 13: Pořadí vzorků dle testu.....	61
Tab. 14: Porovnání cen BÁŤKOVY SIRUPY	62
Tab. 15: Porovnání cen Via Delicia.....	63
Tab. 16: Porovnání cen HRADECKÉ DELIKATESY	64
Tab. 17: Porovnání cen VČELNEX	64
Tab. 18: Porovnání cen AURA Medical	65
Tab. 19: Vývoj HDP v letech 2004 až 2013 v Německu	77
Tab. 20: Vývoj inflace v letech 2004 až 2012 v Německu.....	78

Seznam zkratk a značek

BIO	Bioprodukt, produkt ekologického zemědělství
CM	Category management
ERN	Euroregion Nisa
EU	Evropská unie
EUR	Označení měny (Euro)
G8	Group of Eight (osm nejvyspělejších států světa)
G20	Skupina největších ekonomik světa
HDP	Hrubý domácí produkt
NATO	North Atlantic Treaty Organization
OBSE	Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OSN	Organizace spojených národů
PEST	Politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické prostředí
SRN	Spolková republika Německo
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb firmy
USA	United States of America
WTO	World Trade Organization

Úvod

Konkurenční prostředí v globální ekonomice 21. století je velmi složité, náročné, plné konkurenčních příležitostí, ale i hrozeb. Při současném soutěžení v turbulentním a nepředvídatelném prostředí napomůže firmám k zvyšování jejich výkonnosti především strategické vedení. Každý podnikatel si ale musí uvědomit, že vedle zákazníka a jeho podniku je na trhu také konkurence, kterou musí znát. [1] Jedním ze základních faktorů úspěchu je dynamický růst. Ten je především závislý na velikosti tržního podílu, který se podniku podaří získat ve prospěch svých konkurentů.

Konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a termíny strategický a strategie patří v dnešní době k vysoce frekventovaným pojmům. Zdá se, že každé podnikové rozhodování musí být rozhodováním strategickým a že konkurence nás provází celým životem a v každé sféře. [2] Neexistuje jediná oblast lidského působení, kde by se neprojevovala. Jedná se o přirozenou rivalitu, o soutěžení o moc a úspěch. Konkurenci ovšem nelze vnímat jen negativně. Je jí zapotřebí, aby se podniky zlepšovaly, inovovaly a nabízely kvalitnější produkty. Je to proces, který je základem fungováním trhu a je od trhu neoddělitelný. Konkurence je zkrátka jev, jemuž se nelze vyhnout a podniky na něj musí být schopny aktivně reagovat.

Česká ekonomika se v posledních dvou desetiletích výrazně změnila. Období transformace plánovaného hospodářství k tržnímu a otevírání české ekonomiky je spojeno s příchodem nových zahraničních konkurentů a stále tvrdšího konkurenčního boje. V důsledku tohoto činitele se změnila i konkurenční strategie a konkurenceschopnost českých podniků. [3] Podniky musí být schopny reagovat na rychle se měnící požadavky zákazníků, kteří jsou mnohem informovanější a zkušenější než dříve a také na neustálý tlak na snižování cen. Dnes nestačí pouze nabízet výrobky a služby, ale je třeba vytvářet inovativní prostředí a tím stále zvyšovat konkurenceschopnost na trhu.

V diplomové práci budou rozebrány teoretické přístupy k pojmům konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda podniků a zpracovány teoretické podklady (analýza inovačního potenciálu firmy, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, category management a senzorické testy výrobků) pro analýzu konkurenčního

prostředí. Informace jsou čerpány především z odborné literatury, zahraničních zdrojů a internetové databáze ProQuest. V praktické části bude analyzována úroveň konkurence a konkurenceschopnosti společnosti Kitl s.r.o., která se zabývá výrobou medicínálních vín a sirupů. Tento obor podnikání v posledních letech zaznamenává nárůst konkurentů, proto je sledování aktuálních trendů a konkurence naprosto nezbytné. Cílem práce je vypracovat návrhy strategií a změn, jež napomohou k stabilní pozici na stále se rozvíjejícím trhu a tak k zajištění konkurenceschopnosti společnosti. Hlavního cíle bude dosaženo také naplněním cílů dílčích, mezi které patří analýza a vyhodnocení konkurenčního prostředí a konkurentů společnosti Kitl s.r.o. a analýza inovačního potenciálu společnosti.

1 Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda

Kapitola se zabývá literární rešerší pojmů konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. V posledních letech došlo k významnému rozvoji v řadě odvětví a oborů. To vneslo značný pojmový chaos do chápání základních definic, na nichž se staví konstrukce oborů a odvětví. To platí i pro chápání pojmů jako konkurenční prostředí, konkurence či konkurenceschopnost.

Pro konkurenční prostředí je typické, že v něm dochází k interaktivnímu působení dvou subjektů, které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení. [4 s. 11]

1.1 Východiska pojmu konkurence

Čichovský definuje konkurenci jako „*otevřenou množinu konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.*“ [4 s. 13] Konkurenti jsou pak Čichovským definováni jako prvky množiny konkurence, které působí na konkurenci tak, že rychlým, rozhodným, úspěšným a efektivním způsobem získají rozhodující vliv v konkurenčním prostředí oproti ostatním členům konkurence. [4 s. 13]

Dalším pohledem na význam pojmu konkurence je definice ve slovníku cizích slov. Zde je popisována jako soupeření a soutěžení. Jasně je tedy, že pojetí významu konkurence má nejen ekonomický význam, ale také sociální, kulturní, etický či politický. Konkurence je vztah dvou a více subjektů. Aby však mohl konkurent vůbec vstoupit do konkurenčního boje, musí splňovat tyto atributy:

- musí být konkurenceschopný, tedy disponovat konkurenčním potenciálem,
- musí mít konkurenční zájem a chtít soutěžit. [5 s. 65]

Pro definování konkurence je možné postupovat jak z pohledu mikroekonomického, tak makroekonomického chápání daného pojmu. Nicméně oba pohledy jsou vzájemně propojeny, přičemž je možné říci, že konkurenční výhoda firmy (mikroekonomie) ovlivňuje a předurčuje konkurenceschopnost celku, tj. makroekonomický pohled. [1]

1.1.1 Pojetí konkurence v mikroekonomii

Konkurence v pojetí mikroekonomie je chápána jako rivalita mezi prodávajícími nebo kupujícími stejného zboží napříč trhem. Znamená to tedy střetávání nabídky a poptávky. Pojem konkurence může být také rozlišován v závislosti na různých stupních a formách. Někdy dochází ke konkurenci cenou, jindy reklamou. To vše je způsobeno tržními okolnostmi. Dle směrů ekonomie lze rozdělit konkurenci na:

- konkurenci mezi nabídkou a poptávkou,
- konkurenci na straně poptávky,
- konkurenci na straně nabídky,
- cenovou a necenovou konkurenci,
- dokonalou a nedokonalou konkurenci. [5 s. 65]

V ekonomické teorii je extrémním případem intenzity soutěže dokonale konkurenční odvětví, do kterého je volný vstup, firmy nemají vyjednávací vliv vůči dodavatelům a odběratelům a konkurence je neomezená, protože podniky a výrobky jsou všechny stejné. [6 s. 5]

1.1.2 Konkurenční strategie a marketingově orientovaná teorie konkurence

Dle Horákové „*termín strategie byl a je velmi často používán v nejrozličnějších kontextech a v nejrozmanitějším slova smyslu pro nejrozdílnější typy činností bez jakéhokoliv rozlišování.*“ [2 s. 11] Strategie původně znamenala schopnost rozhodovat na základě

vysoké odbornosti a profesionality. V Anglii byl termín strategie překládán jako úkon nebo akt prováděný vedením podniku v rámci vrcholové řídicí činnosti. V dnešní době strategii však chápeme především jako určité schéma postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout stanoveného cíle. [2 s. 11]

Důležitým úkolem každé firmy je zpracovat analýzu konkurence a na jejím základě navrhnout **konkurenční strategii**, se kterou podnik vstoupí na trh. Společnost musí být schopna uhájit své postavení na trhu a zároveň čelit konkurenčním silám. [5] O žádné strategii nelze říct, že je nejlepší pro každý podnik. Je třeba posoudit postavení v odvětví, podnikové cíle, příležitosti či zdroje. [7] Existují tři potenciálně úspěšné strategické přístupy autora M. E. Portera, který významně přispěl k analýze konkurenčního prostředí. Tyto strategie se dělí na:

- strategii nízkých nákladů,
- strategii diferenciací,
- strategii soustředění pozornosti.

Tyto zmíněné strategie budou podrobněji rozvedeny v kapitole 1.3.1. [5 s. 73]

Konkurencí se ve svých dílech zabýval také P. Kotler, který zpracoval teorii tržních pozic. Na základě tohoto přístupu rozeznává čtyři strategie:

- vedoucí podnik na trhu (market leader) – strategie podniku, která má dominantní postavení,
- tržní vyzyvatel (market challenger) – firma, která se nachází na druhé až čtvrté pozici na trhu,
- následovatel (follower) – firma, která následuje vedoucí firmu s novými výrobky,
- výklenkář (niche) – zaměřuje se na výklenky na trhu. [5 s. 75]

Vedoucí podnik na trhu má největší tržní podíl, určuje cenovou hladinu i pro ostatní podniky, bývá první při zavádění nových výrobků, má největší distributorské pokrytí a největší výdaje na reklamu. Market leader může a nemusí být respektován, ale ostatní firmy uznávají jeho dominanci. Konkurence se snaží tuto společnost následovat, napodobovat nebo se jí vyhýbat. Působení vedoucí firmy na trhu není jednoduché. Musí

neustále sledovat ostatní firmy, které se snaží využívat jejích slabých stránek a zbavit ji její konkurenční výhody. Z vedoucí firmy se tak může snadno stát firma na třetí či čtvrté pozici na trhu.

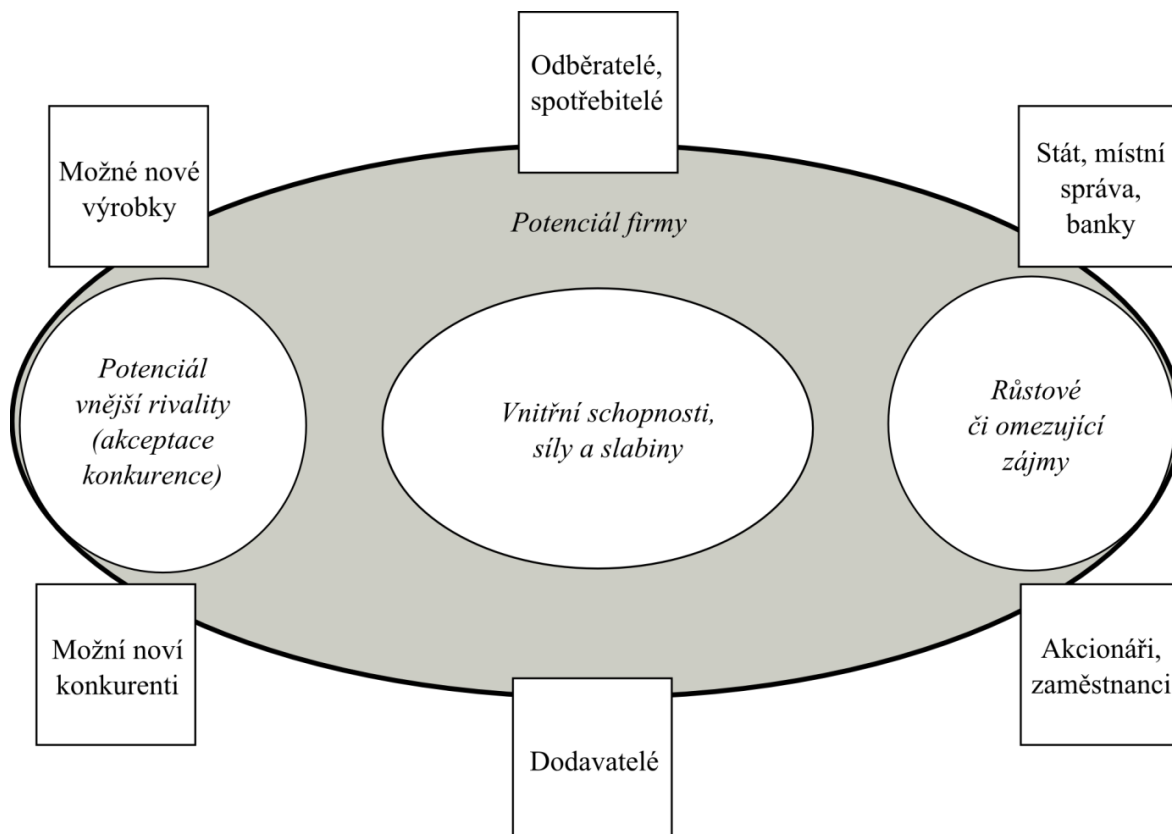
Tržní vyzyvatel je podnik na druhé, třetí nebo ještě nižší tržní pozici, který se snaží bojovat s vedoucí firmou o tržní podíl. Vyzvat vedoucí firmu je vysoce riskantní, ale potenciální přínos za to stojí. Pokud se takový krok podaří, může se z tržního vyzyvatele stát vedoucí firma na trhu, nebo alespoň získat větší tržní podíl.

Pokud se podnik rozhodne zabývat hlavně ostatní konkurencí, nesoutěžit s vedoucí firmou a pouze jí následovat, pak lze hovořit o **tržním následovateli** (market follower).

Posledním typem je **market nicher**, jehož klíčem úspěchu je specializace. Specializuje se na malé tržní výklenky, zákazníky. Především se rozhoduje obsluhovat konečného zákazníka, který je opomíjen vedoucí firmou na trhu. [7]

Konkurenční prostředí lze vnímat také z pohledu pěti konkurenčních sil dle Portera. Patří sem vyjednávací vliv dodavatelů a odběratelů, soupeření stávajících konkurentů, nově vstupující společnosti a nebezpečí substitučních výrobků. Tyto síly odráží fakt, že konkurence odvětví daleko přesahuje zavedené hrací pole. Všech pět subjektů je konkurentem podnikům a může být více či méně významným konkurentem v závislosti na dané situaci. Konkurenci tedy lze v tomto smyslu chápat jako rozšířené soupeření. Tyto konkurenční síly dohromady určují sílu odvětvové konkurence. Model pěti sil bude podrobněji rozebrán v kapitole 2.1.2. [6]

Pojetí pěti konkurenčních sil rozvíjí dále J. Jirásek. Ve své koncepci uvádí dva druhy sil a to vnitřní a vnější. Mezi vnější síly řadí dodavatele, odběratele, možné nové konkurenty, možné nové výrobky jiných výrobců, akcionáře, zaměstnance, stát, místní správu a banky. Mezi vnitřní síly řadí vnitřní schopnosti, síly a slabiny firmy, potenciál vnější rivality podniku a růstové nebo omlazující zájmy firmy. Na modelu je vidět rozšíření rozsahu konkurenčních sil o působení vnějších sil ve vnitřním prostředí. Konkurence v tomto modelu postihuje jako potenciál firmy i řadu externalit nezahrnutých do základního modelu konkurenčních sil M. E. Portera. [5 s. 72]



Obr. 1: Model sil působících na konkurenční strategii

Zdroj: Vlastní zpracování dle [5 s. 72]

Soutěžení mezi stávajícími konkurenty probíhá formou obranných akcí k získání výhodného postavení. Mezi používané metody patří reklamní kampaně, cenová konkurence, uvedení produktu nebo lepší servis zákazníkům. K soutěžení dochází, když jeden nebo více konkurentů pociťuje tlak, či vidí možnost vylepšení své pozice. [6 s. 17]

Důležité je také analyzovat budoucí konkurenty. Stanovení potenciálních konkurentů může vycházet z podniků mimo odvětví, které mohou překonat snadno vstupní bariéry. Lze tedy zařadit společnosti, jež by vstupem do odvětví rozšířily svou činnost. Dále také společnosti, pro něž je konkurence v daném odvětví zjevným dotažením podnikové strategie. A konečně zákazníci nebo dodavatelé, u kterých by šlo o potenciální zpětnou nebo vstřícnou integraci. [6 s. 51]

1.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je odvozena z latinského slova *competere*, což znamená účast v obchodním soupeření o trhy. Značí tedy ekonomickou sílu subjektu v souvislosti s jeho konkurenty v globální tržní ekonomice, kde se zboží, služby, lidé, dovednosti a nápady volně pohybují bez ohledu na geografické hranice. [8]

1.2.1 Definice konkurenceschopnosti

Firemní úroveň konkurenceschopnosti může být definována jako schopnost podniku navrhovat a vyrábět výrobky na trhu s vyšší efektivností než výrobky, nabízené konkurencí, s ohledem na cenu a necenovou kvalitu.

Konkurenceschopné procesy jsou pak ty, které pomáhají určit význam a aktuální výkonnosti klíčových procesů, jako je strategické řízení lidských zdrojů, řízení provozu a procesy správy technologie. Konkurenceschopný proces lze považovat za vyrovnávací, jež doplňuje tradiční funkční procesy. To zvyšuje schopnost organizace, aby efektivněji konkurovala. [8]

Obecně lze tedy chápat konkurenceschopnost jako vlastnost firmy, umožňující jí dosahovat úspěchu v konkurenčním prostředí s perspektivou dlouhodobého rozvoje. Konkurenceschopnost je v zásadě tvořena konkurenčními výhodami, pro něž lze přijmout Porterovu charakteristiku a fakt, že jako takové dávají firmě výhodu před konkurenty. [9]

Mikroekonomická povaha pojmu konkurenceschopnost definuje konkurenční firmu jako firmu schopnou soupeřit s konkurencí a zachycuje relativní výkonnost daného podniku v určitém období. Je možné rozvíjet toto obecné pojetí a vymezit konkurenční schopnost jako charakteristiku, která umožňuje úspěšné soutěžení mezi podnikatelskými subjekty. [1]

Jak vyplývá z uvedených charakteristik, univerzální a přesná definice pro konkurenceschopnost neexistuje. Ve výsledku konkurenceschopnost znamená v různých organizacích různé pojmy. Některé organizace realizují konkurenceschopnost jako schopnost přesvědčit zákazníky ke koupi, zatímco pro jiné je konkurenceschopnost

schopnost neustálého zlepšování procesů podniku. Jinými slovy, konkurenceschopnost tvoří základní dovednosti, jakož i schopnosti a kompetence podniku. [10]

1.2.2 Konkurenceschopnost a inovace

Vývoj celého lidstva je založen na inovacích. Většina lidských jedinců hledá cestu, jak si zjednodušit svou práci. A tak i podnik může být dlouhodobě úspěšný, pouze pokud bude udržovat stálé inovační tempo a přicházet neustále s něčím novým. Inovace může být chápána jako zdroj konkurenční výhody především pokud ji umí vlastník ochránit před napodobiteli a pokud je zde zájem o inovaci ze strany zákazníků. [11]

Jak již bylo uvedeno výše, konkurenceschopnosti lze dosáhnout při zavádění výrobků nebo služeb na trh efektivním využitím výrobních faktorů, používaných při výrobě daných výrobků nebo poskytování služeb. A právě cestou k efektivnosti a konkurenceschopnosti je vhodné využívání inovací. Vzhledem k tomu, že ne každý podnik je připraven na inovace, je zde podmínkou stabilní inovační základna.

Inovace je pak v tomto kontextu chápána jako změna. Je nutné rozlišit pojmy „invence“ a „inovace“. Zatímco invence je tvůrčí myšlenka, kreativní chování, inovaci lze popsat jako dokončení inovačního cyklu výrobou a prosazením na trhu. O inovaci lze hovořit tedy teprve v případě uvedení výrobku na trh. Dá se též charakterizovat heslem „vymyslet-vyrobít-prodat“.

Zda je podnik připraven inovovat, lze posoudit podle inovační schopnosti. Inovační schopnost podniku je chápána jako potenciál, jako základna předpokladů, aby v podniku mohly inovace vzniknout. Tyto předpoklady se nenacházejí pouze v podniku samém, ale i v jeho okolí. Zlepšováním inovační schopnosti podnik zvyšuje pravděpodobnost vzniku inovace a především také pravděpodobnost větší konkurenceschopnosti. [12]

Zda je vůbec podnik schopen inovovat a má vhodnou inovační základnu, lze posoudit např. pomocí Dotazníku pro zjištění připravenosti firmy úspěšně implementovat inovační strategie, který byl sestaven Západočeskou univerzitou v Plzni. Dotazník souvisí s šesti problémovými oblastmi podniku, které posuzují připravenost společnosti úspěšně používat

inovační strategie. Dotazník se soustředí na mapování podnikatelského prostředí, jeho vyspělosti a schopnosti absorbovat nároky na úspěšnou implementaci inovace. Podnikatelské prostředí je pro tyto potřeby rozděleno na:

- oblast strategie a plánování,
- oblast marketingu,
- oblast výrobní, výrobkovou a organizační,
- oblast kvality a životního prostředí,
- oblast logistiky,
- oblast organizace a lidských zdrojů ve společnosti.

Výběr těchto oblastí nebyl náhodný, ale vycházel z poznatků renomovaných poradenských firem a doporučených definic norem platných v Evropské unii. [13]

V oblasti **strategie a plánování** se posuzuje podnikatelská vize a podnikatelský plán. Vychází se zde ze zpracované vize dlouhodobého rozvoje firmy. Tato vize rozvoje podniku musí obsahovat jasně formulované a kvantifikované cíle. Jejich naplněním se zabývá podnikatelský plán, tedy dokument, který stanovuje pořadí úkonů, jejich vykonavatele, nositele zodpovědnosti a časové vymezení, které směřuje k cílům stanoveným ve vizi. Podnik zvažující inovace musí vycházet ze zásad podnikatelského plánu, znalostí trhu, aplikovaného marketingu, příležitostí a hrozeb a svých silných a slabých stránek. [14] Opomenuto nesmí být ani strategické vedení značky, které poskytuje vhodnou strukturu a disciplínu pro úspěšnou obchodní strategii. Značka jako aktivum, tedy majetek firmy, je také vhodným nástrojem celopodnikové strategie. [15] Důležitá je zároveň znalost konkurence a její aktivity.

V oblasti **marketingu** je zkoumána zákaznická orientace podniku. Současné marketingové přístupy jsou orientovány na přání a uspokojování potřeb zákazníka. Pro trvalý úspěch musí být firma schopná uspokojit jak současné, tak budoucí požadavky svých zákazníků. To znamená vnášet do svých výrobků stálý inovační náboj. Vedle zákazníků nelze opomenout ani ostatních pět Porterových konkurenčních sil.

Důležitým faktorem v oblasti **výrobní, výrobkové a organizační** je znalostní management, který přispívá k novým podnikatelským příležitostem ve třech rovinách.

Rovina technologií tedy znalosti o technologiích užívaných a rozvíjených jak v rámci vlastní firmy, tak v jiných podnicích a organizacích. Rovina tržní, kde mezi tržně orientované znalosti patří požadavky zákazníků, jejich chování a tržní příležitosti, které mohou být v budoucnosti realizovatelné, současné nabídky a plány konkurentů, regulační mechanismy a normy rozvoje ovlivňující všechny zúčastněné. A rovina rozvoje firmy tedy znalosti interní administrativy, technických a řídicích procedur, jejichž pomocí firma identifikuje a dodává své produkty a služby.

Kvalita a životní prostředí jsou neméně důležitou podnikatelskou oblastí. Nároky, které zde podniku vyplývají, jsou jasně definovány systémy mezinárodních standardů a předpisů. Na jedné straně tak firmě vznikají vyšší finanční náklady, na druhé straně se dostává na vyšší výkonnost.

Oblast **logistiky** se zabývá především nákupem, distribucí a outsourcingem. U procesů je potřeba vyloučit činnosti zbytečné a duplicitní, přesně stanovit a hodnotit efektivnosti činností. Dále vyloučit z podniku všechny činnosti, které lze zajišťovat efektivněji externě (outsourcing). U procesů také sledovat obsah a respekt blízkosti a rozhodující vliv zákazníka.

V oblasti **organizace a lidských zdrojů** je významným faktorem firemní kultura. V současnosti je kladen silný důraz na sociální zodpovědnost, etiku a kulturu chování. Podnikatelský subjekt realizuje svou činnost v prostředí, které má svoji společenskou a sociální charakteristiku. Proto mnoho podniků aplikuje tzv. společenský audit, který hodnotí společenské důsledky hospodářské a ekonomické činnosti firmy nebo strategického záměru. Výsledky takového hodnocení využívá společnost k vytváření image. [14]

1.3 Konkurenční výhoda

Dle Zuzáka „*pojem konkurenční výhoda podniku je v literatuře a v praxi velmi nejednotně definován. Jedno jeho pojetí chápe konkurenční výhodu jako dlouhodobou schopnost podniku vytvářet větší nebo konečnými zákazníky více vnímanou užitnou hodnotu, to*

znamená lepší naplnění jejich očekávání nebo splnění potřeb. Tato užitná hodnota se promítá do relativně vyšší ceny výrobku nebo služby a do výše prodeje.“ [11 s. 78]

Pro pochopení vzniku konkurenční výhody je třeba nejprve pochopit, co konkurenční výhoda je. Konkurenční výhodu lze rozpoznat snadno, přesto je problematické ji definovat. Na základní úrovni může být definována tak, že pokud se dva nebo více podniků soutěžících v rámci stejného trhu setkají a jeden z nich realizuje dlouhodobě vyšší míru zisku, pak je možno hovořit o konkurenční výhodě. Problém nastává, pokud je konkurenční výhoda identifikována pouze z hlediska ziskovosti. V tomto případě vyvstává chybný dojem, že se dál tímto pojmem není třeba zabývat. Rozdíl je v tom, že konkurenční výhoda nemusí být identifikovatelná pouze vyšší ziskovostí, ale i schopností vzdát se současného zisku ve prospěch investic do podílu na trhu, do technologií, věrnosti zákazníků nebo jiných výhod. [16 s. 211]

Aby vznikla konkurenční výhoda, je třeba se soustředit na tři klíčové komponenty.

- Podnik musí být schopen vytvářet vysokou hodnotu pro zákazníky. Hodnota pro zákazníka může být definována zákazníkem, jako například nižší cena, rychlé dodání nebo pohodlí.
- Za druhé je třeba zvýšená hodnota výrobku nebo služby vnímaných zákazníkem. To, zda by produkt mohl být považován za lepší než konkurenční zboží, nemusí být tak důležité, jako zda ho skutečně lepším vnímá zákazník.
- A konečně, efektivní konkurenční výhoda vyžaduje, že to, co firma používá jako taktiku, by mělo být obtížné opakovat konkurenčními podniky. [17]

1.3.1 Konkurenční výhoda dle Portera

Dle Portera: *„Konkurenční výhoda vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu“.* [18 s. 21]

Porterovy argumenty pro posuzování konkurenční výhody odrážejí společné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (SWOT). Konkurenční výhoda tak pramení ze schopnosti podniku využívat své vnitřní síly a reagovat na vnější prostředí příležitostí a hrozeb. [19] Dle Portera existují tři základní typy konkurenční výhody:

- vůdčí postavení v nízkých nákladech,
- diferenciaci,
- tržní orientaci.

Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech

Vůdčí postavení v nízkých nákladech je jednou ze tří možností konkurenční výhody, kterou může podnik realizovat. V rámci tohoto rozhodnutí si podnik stanoví, že se v daném odvětví stane známým výrobcem s nízkými náklady. Možnost realizace výhody plynoucí z nízkých nákladů závisí často na struktuře odvětví. Podnik s nízkými náklady musí najít a realizovat všechny příležitosti nízkých nákladů. Základním rysem takovýchto podniků je prodej standardních výrobků a snaha realizovat velký zisk z velkovýroby nebo z absolutní výhody nízkých nákladů ze všech zdrojů. Zároveň pokud budou docilovat cen, které jsou v odvětví blízko průměru, stanou se podnikem s nadprůměrným výkonem. Podnik tak bude realizovat vyšší zisky, které dosahuje díky nižším cenám, než má konkurence, a díky nízkonákladovému postavení.

Postavení v nízkých nákladech také předpokládá, že se podnik stane skutečně firmou s nejnižšími náklady a ne pouze jednou z několika firem, které o toto postavení soupeří. Pokud se podniku nepodaří prvenství v nízkých nákladech získat pouze pro sebe, mohou být důsledky pro výnosnost katastrofální. [18 s. 31]

Strategie diferenciaci

Druhou možností pojetí konkurenční výhody je diferenciaci. Při diferenciaci se snaží být podnik výjimečný v oblastech, které kupující umí ocenit. Vybere si vlastnosti, které v daném odvětví vnímají kupující jako důležité. To je ovšem kompenzováno vyšší realizovanou cenou prodeje. Faktory, které vedou k diferenciaci, mají široké rozpětí od samotného výrobku, distribučního systému nebo například diferenciaci pomocí marketingového přístupu. Podnik, který bude dlouhodobě chtít realizovat výhody plynoucí

z diferenciacie, a to především výhodu nadprůměrných zisků, musí využívat vyšších cen, které budou převyšovat výlohy na to, aby byl jedinečný. Musí také brát v úvahu své postavení v oblasti nákladů, protože špatné postavení v nákladech nevede k účinnosti jeho vyšších cen.

Diferenciace vyžaduje, aby si podnik zvolil takové vlastnosti svých výrobků nebo služeb, které se odlišují od jeho konkurentů. Má-li docílit vyšších cen, musí být jedinečný. [18 s. 33]

Strategie tržní orientace

Strategii tržní orientace jako konkurenční výhodu využívá firma, která se soustředí pouze na potřeby určité části neboli segmentu trhu. Trh může být členěn dle hlediska demografického, geografického, či dle frekvence užívání produktu spotřebitelem. Využití této strategie bývá dáno nemožností nebo nevýhodností působení na trh jako nerozlišený celek. Důvodem bývá nedostatek zdrojů pro trh velkého rozsahu, vysoká ziskovost některého segmentu nebo nízká konkurence na určité části trhu. Podniky obvykle kombinují výhodu tržní orientace s diferenciací nebo strategií nízkých nákladů. [20 s. 35]

1.3.2 Hodnotový řetězec

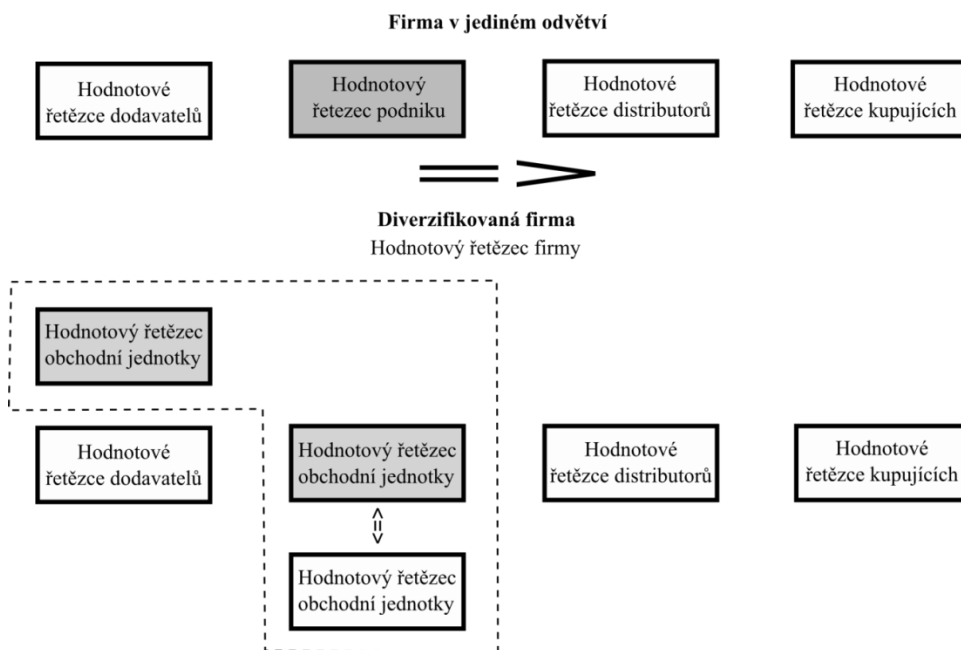
Konkurenční výhodu nelze pochopit, pokud je na podnik pohlíženo jako na celek. Každá z činností v rámci podniku může ovlivňovat výši nákladů nebo vytvářet základ pro diferenciaci. Pokud je analyzována konkurenční výhoda, je nutno postupně prozkoumat všechny činnosti, které podnik provádí a prověřit, jak na sebe působí. Základním nástrojem je hodnotový řetězec, viz obrázek 2.



Obr. 2: Generický hodnotový řetězec

Zdroj: Vlastní zpracování dle [6]

Dodavatelé mají hodnotové řetězce dodávané a vytvářené zakoupenými vstupy, které se použijí v řetězci daného vstupu. Dodavatel tak může různými způsoby ovlivnit výkonnost podniku. Dále pak prochází mnohé výrobky na cestě ke kupujícímu distribučními cestami. Tyto distribuční cesty působí na kupujícího a zároveň ovlivňují podnik. Poslední fází je, že se výrobek stane součástí hodnotového řetězce svého kupce. Širší proud činností hodnotového řetězce je vidět na obrázku 3.



Obr. 3: Hodnotový systém

Zdroj: Vlastní zpracování dle [18]

Udržení konkurenční výhody závisí na pochopení hodnotového řetězce, ale i na tom, jak podnik zapadá do celkového hodnotového systému. Hodnotový řetěz jednoho podniku se může odlišovat od hodnotového řetězce konkurentů a tak představovat potenciální konkurenční výhodu. [18 s. 56]

2 Charakteristika vnějšího a vnitřního prostředí

Kapitola se zabývá vlivy vnějšího okolí (demografického, ekonomického, přírodního, technického, politicko-právního a kulturního prostředí), působením konkurenčního prostředí na podnik a vnitřním prostředím podniku, které je chápáno jako množina prvků a jejich vztahů existujících uvnitř podniku.

2.1 Vnější prostředí

K tomu, aby podnik byl úspěšný, musí být jeho strategie v souladu s okolím. Vnější vlivy jsou důležité především proto, že obvykle působí na všechny firmy v odvětví, a je podstatné, jak se s těmito vlivy každá z firem vyrovná. Vnější vlivy dlouhodobě ovlivňují rozvoj podniku, ale podnik je schopen ovlivnit je jen omezeně.

2.1.1 Vlivy z makrookolí

Analýza makrookolí podniku umožňuje managementu uvědomit si především vazby a souvislosti mezi jednotlivými působícími faktory a v neposlední řadě i příležitosti a hrozby, na které by se měl podnik zaměřit.

Demografické prostředí

Protože předmětem zájmu velké části marketingu je spotřebitel, jsou pro marketing nepostradatelné informace z demografických studií. Demografické charakteristiky jsou důležité pro konstrukci odhadu maximální velikosti trhu daného výrobku nebo služby, dále pro odhad tempa růstu trhu a také při konstrukci dlouhodobých prognóz vývoje spotřeby daného produktu. [20 s. 47] Prostředí spotřebních trhů je zkoumáno z hlediska velikosti, hustoty, rozmístění, věku, pohlaví, rasy a dalších statistických údajů. Pro marketingové účely má demografické prostředí významný vliv, jelikož se zabývá lidmi a lidé tvoří trh. Sledovaným faktorem jsou především trendy ve velikosti populace, změny ve věkové struktuře, migrace či růst vzdělanosti. [21]

Ekonomické prostředí

Nedílnou součástí spotřebitele je kupní síla, která je posuzována podle jeho příjmu, úspor, možností získat úvěr či cenami. Z tohoto důvodu by marketingoví pracovníci měli sledovat vývoj takových ekonomických veličin, jako jsou reálné a nominální mzdy, životní náklady, index spotřebitelských cen, úspory připadající na jednoho obyvatele, nezaměstnanost, míra inflace a charakter hospodářského cyklu. [20 s. 47] Značné ekonomické rozdíly je možno pozorovat u odlišných zemí. Existují země, které spotřebovávají především zemědělské a průmyslové produkty, které sami produkují, a nabízejí málo tržních příležitostí. Na druhou stranu lze nalézt mnoho zemí s bohatými trhy. Je tedy potřeba sledovat trendy mezi a uvnitř jednotlivých trhů. Mezi trendy patří rozdělení příjmů a změny kupní síly či změny spotřebních zvyklostí. [21]

Přírodní prostředí

Vnější prostředí působí na firmu v rámci přírodních podmínek především rozmanitým omezením vycházejícím z klimatických či geografických poměrů, nerostného bohatství nebo půdních poměrů. [20 s. 48] Toto prostředí zahrnuje přírodní zdroje využívané jako vstupy. V posledních letech roste zájem o ochranu životního prostředí a toto téma se stává globálním problémem. Nebezpečných hodnot dosahuje znečištění vody i ovzduší. V úvahu by měly být brány především čtyři trendy – nedostatek surovin, rostoucí ceny energií, růst znečištění a vládní intervence do managementu přírodních zdrojů. [21]

Technologické prostředí

Technologické prostředí utváří faktory působící na vznik nových technologií, nových produktů a tržních příležitostí. V této souvislosti by měla být sledována rychlost technologických změn, rozpočty na výzkum a vývoj, důležitost drobných zlepšení a rostoucí regulace. [21] Významnou roli hraje také dostupnost a cenové relace výrobních zdrojů, stupeň vyspělosti ekonomiky a uplatňování technologií. [20 s. 48]

Politicko-právní prostředí

Vnější okolí podniku je významně ovlivňováno politickým prostředím. Podnik musí při svém jednání respektovat zákony a ostatní právní předpisy, kterými jsou regulovány způsoby komunikace s dodavateli, spotřebiteli nebo například ukládají podniku povinnost poskytovat předepsané informace o produktu. [20 s. 47] Do politického prostředí lze

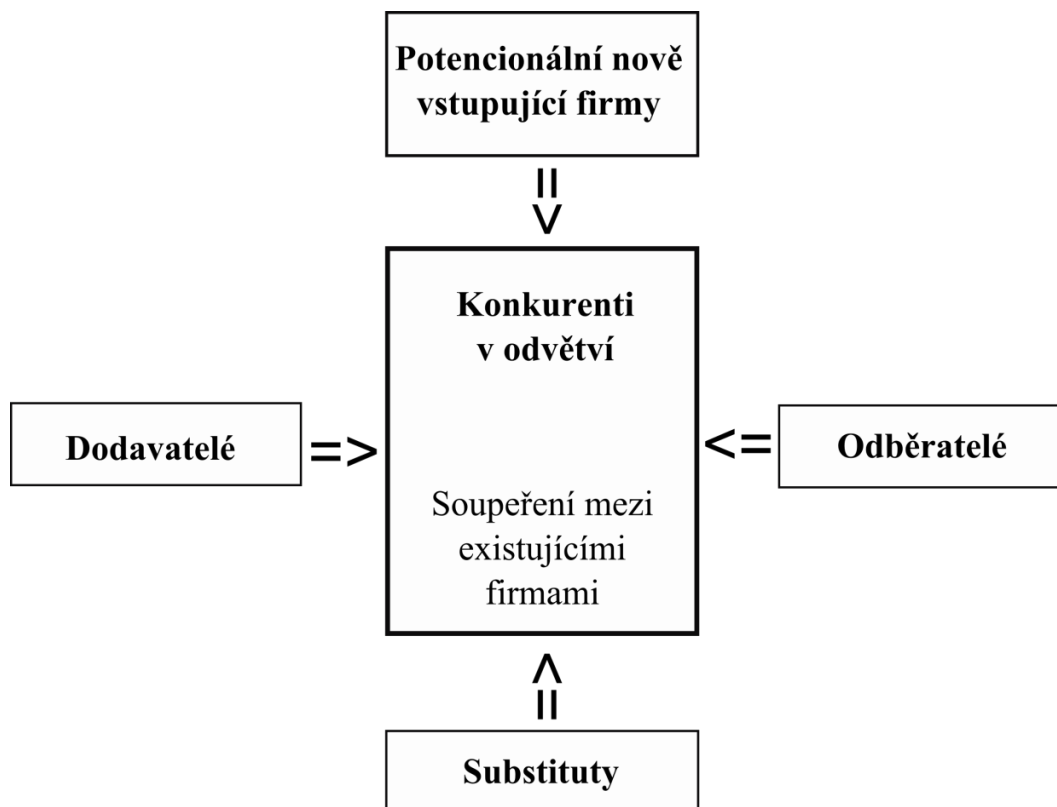
zařadit zákony, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují jednotlivé podniky i jednotlivce. Mezi ně patří legislativní omezení podnikání, význam veřejných zájmových skupin, důraz na etiku a společenskou zodpovědnost. [21]

Kulturní prostředí

Kulturní prostředí ovlivňuje základní hodnoty, vnímání, preference a chování spotřebitelů. Ať už se jedná o převzaté vzorce společnosti, kde jedinec žije, nebo formování hodnot a postojů. Důležitými faktory jsou stálost kulturního prostředí, posun druhotných kulturních hodnot či vnímání sebe sama, společnosti nebo přírody. [21]

2.1.2 Analýza konkurenčního prostředí

V praxi existuje mnoho rysů odvětví, které určují intenzitu konkurence a úroveň ziskovosti. Užitečný a široce používaný rámec pro klasifikaci a analýzu těchto faktorů vyvinul Michael Porter. Porterův rámec pěti sil hospodářské soutěže pohlíží především na ziskovost a konkurenční síly odvětví. Z těchto pěti sil hospodářské soutěže jsou tři zdroje horizontální, a to ohrožení ze strany nově vstupujících firem, intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty a tlak ze strany substitutů, a dva zdroje vertikální, a to vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů. Tyto všechny faktory reflektují, že konkurence v odvětví přesahuje zavedené hrací pole. Všechny pět sil se může stát konkurenty podnikům v odvětví a společně určují intenzitu odvětvové konkurence, viz obr. 4. [6 s. 2]



Obr. 4: Hybné síly konkurence v odvětví

Zdroj: Vlastní zpracování dle [6]

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Nově vstupující firmy mají snahu získat podíl na trhu a značné zdroje. Možnost vstupu nových podniků do odvětví závisí na existujících bariérách vstupu a reakcích stávajících firem. Hrozba vstupu se zmenší, pokud se dají předpokládat vysoké bariéry nebo ostrá reakce od stávajících podniků. Mezi hlavní bariéry vstupu lze započítat úspory z rozsahu, diferenciaci produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu a vládní politika. [6 s. 7]

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Při soupeření mezi stávající konkurencí se využívá manévrování k získání výhodného postavení. Používané metody jsou cenová konkurence, reklamní kampaně nebo lepší servis zákazníkům. Společnosti jsou v odvětví navzájem závislé, a buď pociťují tlak, nebo vidí možnost zlepšení své pozice, což vede k soupeření. K tomu dochází důsledkem řady propojených strukturálních faktorů. [6 s. 17]

Tlak ze strany substitutů

Substituty a především jejich ceny lze chápat jako cenové stropy, které si mohou podniky realizující zisk účtovat. Identifikace substitutů je realizována vyhledáváním jiných produktů, které plní tutéž funkci. Podniky by měly věnovat největší pozornost substitutům, u kterých jejich zlepšující se cenová pozice vede k přiblížení se k produkci odvětví a nebo jsou vyráběny odvětvími, které dosahují vysokého zisku. [6 s. 23]

Vyjednávací síla odběratelů

Vliv odběratelů je patrný snahou tlačit ceny dolů, usilováním o vyšší kvalitu a lepší služby. To vše na úkor ziskovosti odvětví. Skupinu odběratelů lze považovat za silnou, pokud je koncentrována, nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje. Produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují poměrově větší část k odběratelovým nákladům nebo nákupům. Nakupované produkty jsou standardní nebo nediferencované. Zároveň odběratelé představují hrozbu zpětné integrace. [6 s. 25]

Vyjednávací vliv dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů závisí na tom, zda mohou zvýšit ceny nebo snížit kvalitu nakupovaných produktů. Skupina dodavatelů má převahu, pokud je nabídka ovládána několika málo podniky a je koncentrovanější než odvětví a pokud nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví. Dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání. Skupina dodavatelů má diferencovanou produkci, nebo představuje výrazné nebezpečí integrace do odvětví odběratelů. [6 s. 27]

Veřejnost

Neméně důležitým faktorem vnějšího prostředí je veřejnost a vztahy s veřejností. Jedná se o zájmové skupiny, které mohou ovlivňovat aktivity firmy. Jedná se především o tyto skupiny:

- **finanční instituce** ovlivňují podnik při získávání finančních prostředků,
- **média** mohou podnik ovlivnit skrze zpravodajství, dokumentaristiku nebo publicistiku,
- **vládní instituce** ovlivňují podnik vytvářením právního prostředí,

- **občanské iniciativy** mohou zpochybnit nebo oslabit marketingové aktivity podniku, je třeba s nimi být ve stálém kontaktu,
- **místní samospráva a občané** žijící v sousedství firmy,
- **široká veřejnost** a její vztah k podniku, výrobkům a činnostem je velmi důležitý, protože ovlivňuje objem prodeje,
- **zaměstnanci podniku** jsou jakousi interní veřejností, pokud jsou s firmou spokojeni, přenáší spokojenost a pozitivní přístup na veřejnost. [21]

2.2 Vnitřní prostředí

Pro pochopení vnitřního prostředí je možno podnik definovat jako sociálně-technický systém, přičemž prvky jsou zde lidé a věcné prostředky, jež jsou propojené vzájemnými komunikačními a řídicími vazbami. Tento systém je otevřený a propojený s okolím sítěmi transakcí, které ovlivňují jeho závislost na okolí. [22]

2.2.1 Cíle

Důležitou roli pro strategické plánování systémů je řízení podnikové výkonnosti prostřednictvím stanovení výkonnostních cílů a následném sledování výsledků v rámci nastavených cílů. Chce-li být podnik efektivní, výkonnostní cíle musí být v souladu s dlouhodobými cíli, se strategiemi a v souvislosti s úkoly a odpovědností jednotlivých organizačních členů. Maximalizace zisku jako jediný cíl podniku je nereálný. Obecné cíle musí být převedeny do konkrétních cílů, které mají význam pro manažery a dále pro organizaci. [16 s. 50] Proces řízení vychází právě z poslání a cílů podniku. Tyto cíle bývají široké a obecné a mají specifický charakter pro každý podnik. Stanoveny mohou být správní radou nebo mateřskou společností, v jistých případech i vládou. Dalším krokem je zpřesnění cílů ve vztahu k marketingu. Může jít o zvyšování podílu na trhu, růst zisku, zvyšování tržeb, spokojenost zákazníka, prestiž společnosti apod. Podnik obvykle mívá více cílů a proto je vhodné je uspořádat hierarchicky od nejvýznamnějších k nejméně důležitým. [20 s. 45]

2.2.2 Zdroje

Je důležité rozlišovat mezi zdroji a možnostmi firmy. Zdroje jsou produktivní majetek ve vlastnictví podniku, možnosti jsou to, co firma může udělat. Jednotlivé zdroje neposkytují konkurenční výhodu, ale společně musí pracovat na vytvoření organizační schopnosti. To představuje podstatu vynikajícího výkonu podniku. Vypracování soupisu zdrojů dané společnosti může být překvapivě obtížné. Žádný takový dokument neexistuje v účetních a manažerských informačních systémech většiny podniků. Firemní rozvaha poskytuje pouze omezený výhled na firemní zdroje a zahrnuje zejména finanční a materiální zdroje. Chce-li podnik širší pohled na zdroje, je užitečné identifikovat tři hlavní typy zdrojů a to hmotné, nehmotné a lidské. [16 s. 127]

2.2.3 Schopnosti

Podnik musí kromě zdrojů zároveň disponovat vhodnými schopnostmi, aby mohl zdroje efektivně využít. Také by měl rozlišovat schopnosti na takové, které dávají základ pro konkurenční výhodu, kterou podnik ovládá lépe než konkurence.

Druhy schopností

Pokud chce firma zjistit své schopnosti, měla by mít nějaký postup jejich klasifikace. Běžně se používají dva přístupy:

- Funkční analýza identifikující organizační schopnosti ve vztahu ke každé z hlavních funkčních oblastí podniku.
- Analýza pomocí hodnotového řetězce rozděluje činnosti podniku na hlavní a podpůrné. Tím jsou vymezeny široké činnosti, které mohou být děleny na podrobnější. [16 s. 132]

Zisky ze zdrojů a schopností závisí nejen na jejich způsobilosti vytvořit konkurenční výhodu, ale také zda a jak dlouho je možné konkurenční výhodu udržet. To závisí zejména na tom, zda jsou zdroje a schopnosti trvalé a jestli konkurenti mohou napodobit konkurenční výhody nabízené podnikem. Zdroje a schopnosti jsou opakovatelné, pokud jsou převoditelné nebo napodobitelné. Co si pod těmito pojmy představit:

- Trvalost či odolnost nastane, pokud jsou zdroje odolnější než ostatní a stanou se tak bezpečnějším základem pro konkurenční výhodu. Zvyšující se tempo technologických procesů většinou zkracuje životnost. Naopak u některých silných značek lze pozorovat pozoruhodnou odolnost v čase (Heinz, Coca-Cola).
- Přenositelnost či převoditelnost. Nejjednodušší způsob získávání zdrojů a schopností potřebných pro napodobování strategie jiné firmy je možnost koupit je. Možnost koupit zdroj nebo schopnost závisí na jeho převoditelnosti, tedy na rozsahu, v jakém je mobilní mezi společnostmi. Některé zdroje, jako jsou finance, suroviny, komponenty či stroje standardizovaných vlastností, jsou přenosné a mohou být kupovány a prodávány bez problémů. Naopak některé zdroje nelze snadno přenést, buď jsou zcela fixovány, nebo jsou tak specifické, že by se jejich hodnota přenosem zničila.
- Napodobitelnost znamená, že pokud firma nemůže koupit zdroj nebo schopnosti, musí je vybudovat sama. Schopnosti založené na složitých organizačních rutinách jsou hůře opakovatelné. Především nejsilnější podniky těží z toho, že zdroje a schopnosti, které po dlouhou dobu vytvářely, mohou být replikovány napodobiteli pouze za neúměrné náklady. [16 s. 128]

2.3 SWOT analýza

Shrnutí vnějšího a vnitřního prostředí podniku je společné pro řadu přístupů k analýze firmy. Nejznámějším a nejrozšířenějším z těchto přístupů je analýza SWOT, klasifikující různé vlivy na podnik do následujících kategorií:

- silné a slabé stránky, které se týkají vnitřního prostředí,
- příležitosti a hrozby, vztahující se k prostředí vnějšmu. [16 s. 12]

Tato analýza sesbíraná data zpracovává a zdůrazňuje klíčové vlastnosti, na které by se měla firma zaměřit.

Příležitosti a hrozby

Podnik musí být schopen rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby ve svém okolí, na které také musí být schopný reagovat. Účelem je charakterizovat trendy, které by podnik ovlivnily. Hrozby nemají stejný dopad na podnik. Je na vedení, aby u jednotlivých hrozeb byla zhodnocena pravděpodobnost výskytu a velikost způsobené škody. V návaznosti na odhad nejpravděpodobnějších a nejničivějších hrozeb by měl být vypracován plán na jejich minimalizaci.

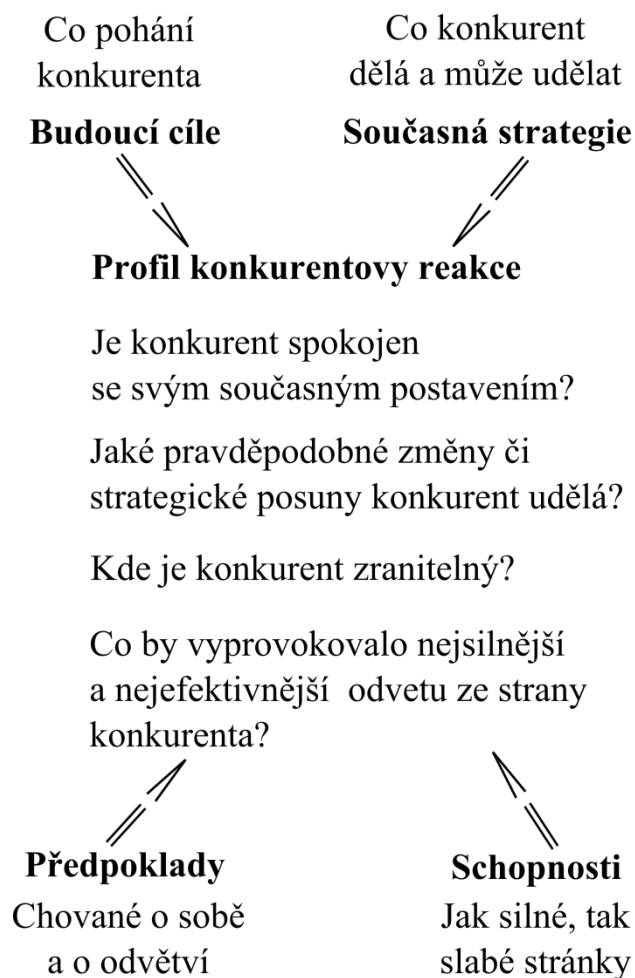
Za příležitosti jsou pak považovány možnosti přeměny změn v okolí ve prospěch podniku. Opět by mělo vedení posuzovat přitažlivost a pravděpodobnost úspěchu při jejich využití. Málokdy jsou podniky schopny objevit ideální příležitosti, které odpovídají jejich cílům. Příležitosti s sebou také přinášejí rizika, na která musí být brán ohled. Musí být rozhodnuto, zda očekávané výnosy převýší tato rizika. V závislosti na okolnostech může trend představovat jak příležitost, tak hrozbu.

Silné a slabé stránky

Mezi silnými a slabými stránkami jsou zahrnuty interní charakteristické rysy firmy, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Silné a slabé stránky jsou relevantní, ne absolutní. Pokud je podnik v něčem dobrý, ale konkurence lepší, je to stále jeho slabou stránkou. Příliš dlouhý seznam silných a slabých stránek podniku naznačuje neschopnost posoudit, které faktory jsou důležité a které nikoli. [21 s. 99]

3 Identifikace konkurentů a tržní pozice podniku

Kapitola charakterizuje analýzu konkurenta, kde existují čtyři hlavní komponenty, a to budoucí cíle, současná strategie, předpoklady a schopnosti, jak ukazuje obr. 5. Pokud jsou tyto komponenty vhodně analyzovány, je možné odhadnout reakce konkurenta a tržní pozici firmy. [6 s. 49]



Obr. 5: Komponenty analýzy konkurenta

Zdroj: Vlastní zpracování dle [6]

Znalost konkurence zahrnuje systematický sběr a analýzu veřejných informací o soupeři. Tyto informace jsou důležité pro podnikové rozhodování vztahující se především na:

- předpovědi budoucích strategií a rozhodnutí konkurentů,
- předvídání pravděpodobné reakce konkurentů na strategické iniciativy dané firmy,
- zjištění, jak může být chování konkurentů ovlivněno a to tak, aby bylo pro podnik příznivé.

Rámec pro předvídání konkurenčního chování není jen o shromažďování informací. Problémů je pravděpodobně příliš mnoho a k nim příliš málo informací. Klíčem k úspěchu je systematický přístup, který dává jasně najevo, jaké informace jsou považovány za důležité a vhodné pro dané účely. [16 s. 105]

Aby mohl být podnik efektivní a uplatnil se na trhu, potřebuje znát informace a provádět neustálou **analýzu konkurence**. Pravidelně musí s konkurencí porovnávat své produkty, distribuci, ceny a způsob komunikace. Na základě toho může vyvodit své konkurenční výhody či nevýhody a připravit si lepší tržní pozici.

Identifikovat konkurenční podniky by pro firmu nemělo být složité. Minimálně může vždy definovat svoji konkurenci podle produktového portfolia. Při soupeření se však společnosti potýkají s mnohem širší konkurencí. Lze sem řadit všechny konkurenty, kteří vyrábějí stejnou výrobovou třídu. V nejširším kontextu může firma chápat konkurenci jako všechny firmy, které chtějí získat peníze od zákazníka.

Odvětvové vymezení chápe konkurenci jako všechny podniky vyrábějící v daném odvětví produkty nebo produktovou třídu, kde se nachází substituty. Pokud v tomto odvětví roste cena jednoho produktu, zvyšuje se poptávka po jiném. Pokud se chce firma stát dobrým hráčem, musí se naučit porozumět svému okolí.

Tržní vymezení konkurence se již nesnaží vyhledávat konkurenci v rámci odvětví, ale v rámci trhu. Existuje zde funkční konkurence jako snaha uspokojit či obsloužit stejnou skupinu zákazníků. Tržní vymezení konkurence odhalí širší soubory skutečné a potenciální konkurence. Klíčem k identifikaci konkurence je propojení odvětvové a tržní analýzy konkurence. [21]

Identifikace cílů konkurence je jediná možnost, jak odhadnout jeho vývoj strategií. Klíčovou otázkou je, zda má jako stěžejní cíle finanční nebo cíle tržní. U společnosti,

jejímž hlavním cílem je dosáhnout podílu na trhu, je pravděpodobné, že zde bude mnohem agresivnější konkurence, než u té, která má především zájem o ziskovost. Čím více je firma spokojena se současným výkonem, tím větší je pravděpodobnost, že bude pokračovat s její současnou strategií. Ale pokud výkon klesá, je vysoce pravděpodobná změna ve strategii nebo managementu. [16 s. 105]

Prvotním předpokladem je, že všechny podniky chtějí maximalizovat zisk. Mohou se ale lišit v tom, zda požadují zisky krátkodobé či dlouhodobé. Je třeba se soustředit i na jiné cíle a přisuzovat jim odlišnou důležitost. Může se jednat o cash flow, podíly na trzích, rozvoj technologií či špičkové služby. Pomocí analýzy cílů je podnik schopen lépe reagovat na kroky konkurence. Firma také musí sledovat cíle ve vztahu k produktům. Například při objevení nového segmentu získá určitou příležitost a naopak. [21]

Pomocí **identifikace konkurenčních strategií** lze předvídat, jak se bude soupeř chovat v budoucnosti. Identifikace proto vyžaduje pochopení toho, jak se chová v současné době. Je třeba se dívat na to, co konkurent říká a co dělá. Klíčem k úspěchu je spojit komunikaci managementu (s investory, médii a finančními analytiky) s důkazy o strategických opatřeních. [16 s. 105]

Pokud se k sobě strategie některých podniků blíží, lze tyto podniky považovat za bližší konkurenty. Strategická skupina je pak tedy skupina konkurentů sledujících na daném trhu podobnou strategii. Ačkoliv nejbližší konkurenti se nacházejí uvnitř strategické skupiny, mohou tyto skupiny soupeřit i mezi sebou. Firmy musí sledovat všechny tyto dimenze, aby byly schopny strategickou skupinu v odvětví identifikovat. Musí podrobně znát marketingový mix, distribuční systém, cenovou politiku či prodejní politiku konkurence. [21]

Pomocí sesbíraných informací o cílech, strategiích a silných a slabých stránkách konkurentů lze **odhadnout reakci konkurenta** na různé podněty. Mimo to má každá firma svou vnitřní kulturu či filosofii. Každá firma reaguje na změny na trhu odlišně. Některé reagují pomalu, mají pocit, že jejich zákazníci jsou loajální. Jiné naopak reagují zase pouze na některé způsoby konkurenčního boje a na jiné ne. V některých odvětvích fungují firmy v relativním konkurenčním souladu, jinde neustále bojují. Pokud společnost ví, jak její konkurenti reagují, získává velkou výhodu a návod, jak nejlépe bránit tržní pozici. [21]

4 Získávání informací o konkurenci

Kapitola shrnuje hlavní typy studií, na základě kterých lze vhodně získat informace o trhu a konkurenci. Vyhodnocení pravděpodobnosti a vážnosti konkurence vyžaduje posouzení síly zdrojů a schopností, kterými konkurence disponuje. Je tedy rozumné směřovat konkurenční iniciativu na slabé zdroje a schopnosti podniku a tím získat převahu. [16 s. 105]

Proto je pro přesnou identifikaci konkurence nutné sesbírat klíčové informace o jejich silných a slabých stránkách za několik posledních let. Některé informace budou samozřejmě méně dostupné, např. u společností vyrábějících průmyslové zboží. Nejčastějšími zdroji informací jsou sekundární zdroje, osobní zkušenosti, či informace z doslechu. Podnik sám může podniknout primární výzkum mezi zákazníky, dodavateli a dealery nebo prostřednictvím benchmarkingu. [21]

Mezi nejčastější typy studií, které analyzují trh v souvislosti s konkurencí lze zařadit:

- analýza trhu,
- analýza silných a slabých stránek firmy,
- analýza konkurenční pozice,
- odhad tržního potenciálu,
- category management (dále jen CM),
- senzorické testy výrobků.

Analýza trhu je používána před vstupem na nový trh. Cílem je mimo identifikace konkurence také snaha zjistit velikost trhu, skupinu zákazníků, rozhodující výrobce či dodavatele, distribuční cesty a bariéry vstupu a výstupu.

Analýza silných a slabých stránek je porovnávána s vybranými konkurenty. Jde o hloubkovou analýzu jednotlivých funkcí firmy jako například marketingu, výroby či řízení. Tyto funkce lze porovnávat buď s konkurentem, který je pouze o trochu lepší než srovnávaná firma, nebo lze srovnávat s vůdcem na trhu.

Analýza konkurenční pozice slouží k pochopení podstaty tržní pozice v závislosti na její pevnosti, napadnutelnosti a také její změně v čase. Obvykle je analyzováno odvětví, ve kterém společnost působí, klíčové prvky konkurenční pozice firmy, vývoj v čase a základní prvky uplatňované k udržení konkurenční stability. Mezi hlavní prvky konkurenční pozice patří velikost podniku, tržní podíl, zákaznická orientace, výzkum a vývoj, přístup k technologiím a kvalifikace.

Odhad tržního potenciálu vůči konkurentům souvisí s trendy ve spotřebě, spotřebními postoji, cílovými trhy a spotřebním klimatem. Odhad může vycházet i z dlouhodobých trendů a predikce nákupního chování. [23 s. 13]

Category management (dále jen CM) pomáhá analyzovat aktuální trendy na trzích, především v sortimentu obchodních řetězců. Metoda CM je založena na aplikaci řízení sortimentních oblastí zboží jako samostatných obchodních jednotek. Klíčovou roli při zavádění CM hraje znalost potřeb zákazníků a spolupráce maloobchodníka a dodavatele na společných firemních strategiích.

CM hraje stále důležitější roli v řízení maloobchodního prodeje, protože napomáhá maloobchodníkům ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti, napomáhá maximalizovat zisky a zajistit dobré dlouhodobé vztahy se zákazníky. Tato metoda byla úspěšně aplikována u různých výrobců a velkoobchodních prodejců. CM je zároveň důležitým nástrojem k posílení vztahů mezi výrobcí a maloobchodníky. [24]

Senzorické neboli slepé chuťové testy pomáhají shromažďovat informace o tom, jaké jsou chuťové charakteristiky testovaných nápojů nebo potravin. Je to jeden z typů experimentu, u kterého experimentátoři postrádají informace pro identifikaci výrobku, aby nedošlo k ovlivnění jejich úsudku. Všechny položky testu jsou prezentovány stejnou formou, aby nebyl ovlivněn názor například vzhledem vzorku. Při testování nápojů by tedy tyto nápoje měly být rozlity ve stejném objemu do stejných sklenic. Degustátor by tak měl rozlišovat vzorky pouze na základě chuti či vůně a své názory zaznamenávat do předem připravených tabulek hodnotících charakteristiky zkoumaného vzorku. Tento experiment poskytuje dobré výsledky s nízkými náklady. Myšlenka testu je co nejméně rozptýlit pozornost degustátora. Po vyhodnocení testu jsou data použita pro posouzení kvality výrobků a jejich potencionální prodejnosti. [25]

5 Charakteristika společnosti Kitl s.r.o.

Kapitola charakterizuje činnost společnosti Kitl s.r.o. (dále jen Kitl), její produktové portfolio, silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Oborem podnikání společnosti Kitl je výroba a prodej nápojů, konkrétně medicínálních vín a sirupů. Na trh vstoupila se svým prvním produktem v roce 2006. Své sídlo a zároveň i výrobu soustředila do Jablonce nad Nisou. Mezi první produkty společnosti patřila medicínální vína. V dalších letech se výrobní portfolio rozrostlo o výrobu sirupů.

Firma Kitl je založena jako společnost s ručením omezením. Obchodní podíl je rozdělen mezi Ing. Jana Vokurku a společnost BURČÁKOMAT VINAŘSTVÍ VALTICE, s. r. o., přičemž každý z nich vlastní 50 % podílu. Průměrný počet zaměstnanců společnosti je 8, zároveň se zde střídá variabilní počet brigádníků v závislosti na intenzitě výroby. Společnost patří mezi malé podniky. Ing. Jan Vokurka, jednatel firmy, pochází z rodiny lékárníků a lékařů a lze zde hovořit o jisté návaznosti na rodinnou podnikatelskou tradici.

Cílovou skupinou zákazníků jsou především ženy od 25 let výše, po rozšíření sortimentu sirupů to jsou i rodiny s dětmi. Společnost začala prodávat výrobky jako regionální, dnes již realizuje prodej po celé České republice a na Slovensku. Své výrobky prodává do zdravých výživ, bylinkářství, lékáren, dárkových obchodů, vinoték, farmářských prodejen a do hypermarketu Globus. Účastní se i vánočních trhů a na svých webových stránkách umožňuje prodej přes e-shop.

Filozofií společnosti je vyrábět nápoje, které nejen dobře chutnají, ale i léčí. Společnost si zakládá na kvalitních, čerstvých surovinách bez přidané chemie. Využívá konkurenční strategii diferenciaci. Výrobky jsou výjimečné, vysoce kvalitní, což je ovšem kompenzováno vyšší cenou. Inspirací firmy je legendární doktor Kittel z pomezí Jizerských hor a Krkonoš, kterému je připisováno na jeho dobu mnoho léčebných úspěchů. To, že si společnost počíná v rámci své filozofie, podtrhuje řada ocenění. Každoročně jsou její produkty oceněny Výrobkem roku Libereckého kraje a získávají ocenění v republikových soutěžích. V roce 2013 se firma stala Firmou roku Libereckého kraje a třetí nejlepší firmou České republiky. Motto firmy je „Vyrábět nápoje, které léčí, léky, které chutnají.“

5.1 Produktové portfolio

Výrobní portfolio společnosti Kitl lze rozdělit na medicínální vína, medicínální sirupy a ostatní sortiment.

a) medicínální vína:

- Kitl Šláftruňk Rudý, Kitl Šláftruňk Zlatý – medicínální vína na spaní
- Šumavské Bylinné, Šumavské Bylinné Luční – medicínální vína na zažívání

b) medicínální sirupy:

- Kitl Životabudič – přírodní alternativa k energetickým nápojům
- Kitl Meducínka – na podporu imunity
- Kitl Syrob Bezový, Kitl Syrob Zázvorový – k výrobě tradičních domácích limonád

c) ostatní:

- Kitl Zámečnická mast – na bolavé klouby a záda
- kniha Doktor Kittel – o životě doktora Kittela
- kniha Příroda léčí – o užívání bylinek
- Kitl Medovina – na zahřátí
- dárková balení
- atd.

Tab. 1: Výrobní program

Medicínální vína	Sirupy	Ostatní
Kitl Šláftruňk Rudý	Kitl Životabudič	Kitl Zámečnická mast
Kitl Šláftruňk Zlatý	Kitl Meducínka	Kitl Medovina
Šumavské Bylinné	Kitl Syrob Bezový	kniha Doktor Kittel
Šumavské Bylinné Luční	Kitl Syrob Zázvorový	kniha Příroda léčí
		dárková balení produktů

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejnovější produkty Kitl Syrob Bezový a Zázvorový se staly nejžádanějším typem zboží společnosti Kitl. Společnost se proto zaměřuje v současné době právě na sirupovou řadu, která bude v průběhu roku 2014 doplněna o další příchutě, jako je například máta.

Tab. 2: Ekonomická analýza tržeb za jednotlivé typy výrobků za rok 2013

Výrobek	Podíl kusů výrobků na prodeji 2013
Kitl Syrob Bezový, Zázvorový	22,9 %
Kitl Životabudič	18,3 %
Dárková balení	16,5 %
Kitl Šláftruňk	15,0 %
Kitl Meducinka	14,4 %
Kitl Medovina	7,8 %
Šumavské Bylinné	5,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulky ekonomické analýzy 2 a 3 potvrzují atraktivitu Kitl Syrobů. Druhým nejžádanějším výrobkem je Kitl Životabudič, jehož obliby si je firma již dlouhodobě vědoma. Naopak Šumavské Bylinné stále klesá ve své prodejnosti a obsadilo poslední pozici ze sortimentu.

Tab. 3: Ekonomická analýza prodeje kusů výrobků za rok 2013

Výrobek	Podíl kusů výrobků na prodeji 2013
Kitl Syrob Bezový, Zázvorový	23,0 %
Kitl Životabudič	17,0 %
Kitl Medovina	16,5 %
Kitl Šláftruňk	16,0 %
Kitl Meducinka	14,5 %
Šumavské Bylinné	9,3 %
Dárková balení	3,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Objem výroby mezi lety 2008 a 2013 výrazně kolísá (i v důsledku krize). Mezi lety 2008 a 2009 došlo k nárůstu až o 96 %, do roku 2009 byl nárůst 9 %, poté došlo k poklesu o 4 %, do roku 2012 byl pokles dokonce 19 %, ovšem mezi lety 2012 a 2013 došlo k téměř 100% nárůstu objemu výroby.

5.2 SWOT analýza

SWOT analýza je vhodným nástrojem pro shrnutí silných a slabých stránek vyplývajících z vnitřního prostředí a posouzení příležitostí a hrozeb prostředí vnějšího.

Silné stránky (S)

1. originalita produktového portfolia
2. kvalitní, poctivé výrobky
3. dobrá pověst firmy
4. loajalita zaměstnanců k firmě
5. kvalitní vztahy se zákazníky
6. průběžné rozšiřování sortimentu produktů

Slabé stránky (W)

1. vysoké náklady na výrobu
2. nedostatečná velikost výrobních prostor
3. fluktuace obchodních zástupců
4. špatná dopravní dostupnost provozovny
5. organizace práce
6. vyšší cena výrobků oproti konkurenci

Příležitosti (O)

1. rostoucí zájem o zdravý životní styl
2. obliba kvalitních potravin
3. možnost rozvoje nových trhů
4. dostupnost dotačních programů pro malé a střední podnikání
5. zavedení moderních technologií

Hrozby (T)

1. pokles kupní síly obyvatelstva
2. potenciální konkurence
3. silná vyjednávací síla odběratelů
4. ztráta kvalifikovaných zaměstnanců
5. legislativní/daňová reforma

Nejsilnějšími stránkami společnosti Kitl je originální produktové portfolio a dobrá pověst firmy. Dobrá pověst vychází již ze samotné filozofie společnosti. Tedy ze snahy vyrábět kvalitní výrobky, které léčí, léky, které chutnají, a pokusit se tak nahradit syntetickou

chemii, která právě v posledních desetiletích z trhu vytlačila medicínální vína a sirupy. Zároveň prodej svých výrobků doplňuje firma rychlým servisem, vstřícným přístupem a spolehlivostí.

Největší slabinou společnosti je nákladná a nemoderní výrobní linka, s níž zároveň souvisí i nedostatečné výrobní prostory. Návrh na odstranění této slabé stránky je podrobněji rozebrán v části zabývající se inovačním potenciálem společnosti (kapitola 8.2).

Firmě z uvedené analýzy vyplývá řada příležitostí. Jednou z nejvýraznějších příležitostí, které se může společnost chopit, je pokus o vstup na zahraniční trh. Na toto téma byla vypracována obsáhlá analýza a závěry vhodných strategií vstupu na konkrétně německý trh jsou dále rozvedeny v kapitole 9, která se zabývá expanzí společnosti.

Všem hrozbám firmy lze přiřadit zhruba stejný stupeň ohrožení, který by nastal při jejich jednotlivém naplnění. Pravděpodobně by se ale na každou situaci, která by nastala, dala aplikovat určitá opatření tak, aby byl zachován chod společnosti. Žádná z hrozeb by tedy neměla znamenat likvidaci společnosti.

6 Analýza konkurenčního prostředí

Kapitola charakterizuje konkurenční prostředí společnosti Kitl, vliv pěti konkurenčních sil, které mohou ovlivnit její existenci, dále shrnuje aktuální trendy na trhu a prostřednictvím senzorického testu posuzuje hlavní konkurenty v oblasti bezových sirupů.

Odvětví je možno definovat jako skupinu podniků, která zásobuje určitý trh. Zároveň musejí být při definování trhu určeny hranice odvětví. Ty jsou dány na straně poptávky možnostmi substituce výrobků i služeb za jiné a na straně nabídky jednoduchostí, s níž může firma přemístit výrobky a služby na nové tržní segmenty. Analýza odvětví je obvykle spojována s Michaelem Porterem a jeho modelem pěti sil. V tomto modelu je třeba za účelem analýzy konkurenčního prostředí ohodnotit každou z pěti konkurenčních sil. [26]

6.1 Charakteristika konkurenčního prostředí

Společnost Kitl sídlí v Jablonci nad Nisou a patří tak svou polohou do Euroregionu Nisa (dále jen ERN). Na základě studentské grantové soutěže bylo prozkoumáno konkurenční prostředí ERN, které se bezprostředně týká společnost Kitl. ERN se rozkládá na území tří hraničních oblastí, České republiky, Spolkové republiky Německo a Polské republiky. Jeho celý název je Euroregion Neisse-Nisa-Nysa. Česká část ERN zahrnuje okresy Česká Lípa, Jablonec nad Nisou, Liberec, Semily a severní část okresu Děčín (okolí Šluknova).

Informace byly získány a analyzovány na základě dotazníkového šetření, do kterého bylo zapojeno 170 respondentů. Okres Liberec zastoupilo 90 respondentů, což je asi 53 %, z Jablonce nad Nisou odpovídalo 23 respondentů (necelých 14 %), z České Lípy 23 respondentů (cca 14 %) a ze Semil 34 respondentů, tedy 20 %. Rozložení podniků odpovídá velikosti zmiňovaných okresů.

Z tabulky 4 a 5 lze vyčíst charakteristiku firem v ERN dle rozložení počtu zaměstnanců a dle podílu zahraničního kapitálu.

Tab. 4: Rozložení počtu zaměstnanců firem v ERN

Rozmezí počtu zaměstnanců	Četnost zaměstnanců firem v ERN
Méně než 10	14 %
10-20	11 %
21-50	11 %
51-100	24 %
101-200	14 %
Více než 200	26 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 5: Počet firem v ERN dle zahraničního kapitálu

Podíl zahraničního kapitálu	Počet firem dle zahraničního podílu
0 %	119
0-24 %	4
25-50 %	9
51-75 %	11
76 % a více	27

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze 170 dotazovaných podniků bylo 29 % akciových společností (49 respondentů), 2 družstva (1 %), 5 % fyzických osob (10 respondentů), 6 státních podniků (4 %) a 103, tedy zhruba 61 % s.r.o.

Mezi nejčastější nosný předmět činnosti podniku patří obor strojírenství, kde podniká 31 firem, tedy 18,24 %. Druhým nejvíce zastoupeným oborem jsou služby – ostatní s 17,65 %, dále pak služby – obchod (15,29 %), elektrotechnický průmysl (8,24 %), automobilový průmysl (5,88 %), služby – doprava (5,88 %), finanční sektor (5,29 %), potravinářský průmysl (4,71 %), stavební průmysl (4,71 %), chemický průmysl (3,53 %), textilní – oděvní průmysl (3,53 %), sklářský průmysl (2,35 %), zemědělství (2,35 %), informační technologie (1,18 %) a papírenský průmysl (1,18 %).

Intenzita konkurence a počet konkurentů

Pomocí statistického vyhodnocení odpovědí lze lépe identifikovat konkurenční prostředí a aktivity firem související s rostoucím konkurenčním bojem v ERN. V rámci dotazníkového šetření podniky posuzovaly své konkurenční prostředí, a to prostřednictvím

intenzity konkurence a počtu svých konkurentů. Při statistickém zpracování jsou posuzovány možnosti, zda mezi intenzitou konkurence a počtem konkurentů lze prokázat závislost. Je stanovena hypotéza 0, která prokazuje, že mezi intenzitou konkurence a počtem konkurentů není závislost, a hypotéza 1, která závislost potvrzuje.

H_0 : Není závislost mezi intenzitou konkurence a počtem konkurentů.

H_1 : Je závislost mezi intenzitou konkurence a počtem konkurentů.

Vzhledem k tomu, že se jedná o kategorizované proměnné, byla pro vyhodnocení zvolena kontingenční tabulka.

Tab. 6: Kontingenční tabulka závislosti intenzity konkurence na počtu konkurentů

	Silná	Slabá	Střední	Součet
0 konkurentů	0	6	0	6
	0,00 %	3,53 %	0,00 %	3,53 %
1 konkurent	0	4	4	8
	0,00 %	2,35 %	2,35 %	4,71 %
2 - 5 konkurentů	13	2	50	65
	7,65 %	1,18 %	29,41 %	38,24 %
Více než 5 konkurentů	75	0	16	91
	44,12 %	0,00 %	9,41 %	53,53 %
Součet	88	12	70	170
	51,76%	7,06%	41,18%	100,00%

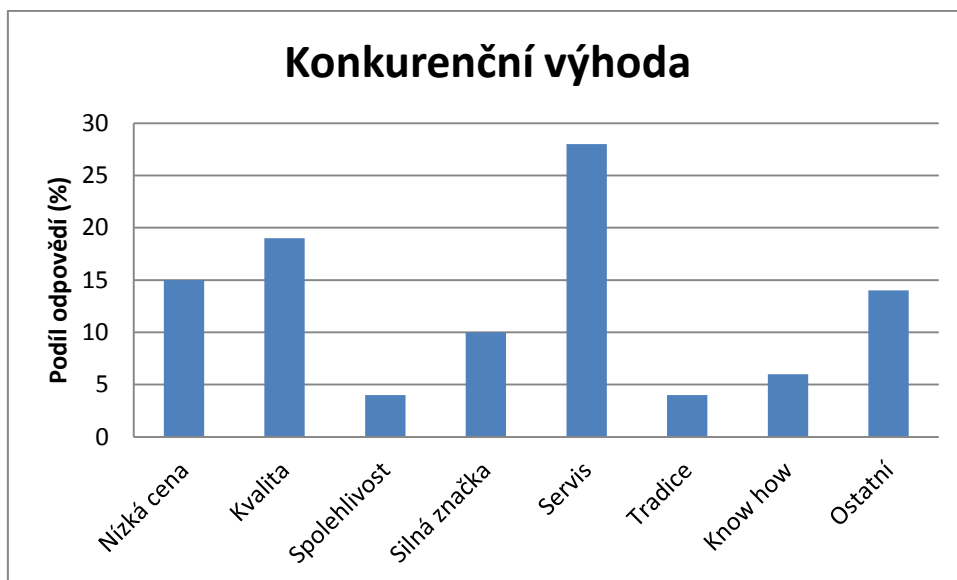
Zdroj: Vlastní zpracování

Lze konstatovat, že na 5% hladině významnosti je hypotéza H_0 zamítnuta. Pomocí ukazatelů popisné statistiky je možné říci, že existuje závislost mezi intenzitou konkurence a počtem konkurentů. Intenzita závislosti je doložena pomocí hodnoty kontingenčního koeficientu, jehož hodnota je 0,7109 a představuje středně silnou závislost. Intenzitu konkurence potvrzuje také Pearsonův momentový korelační koeficient, který dosahuje výše 0,58 ($p\text{-value} < 0,01$).

Konkurenční výhody firem

Otázka konkurenční výhody figurovala v dotazníkovém šetření jako otevřená a podniky tak měly možnost plně vyjádřit, co stojí za jejich konkurenční výhodou. Protože jsou

otevřené otázky náročné na statistické vyhodnocení, muselo dojít ke kódování odpovědí, a to do následujících kategorií: nízká cena, kvalita, spolehlivost, silná značka, servis, tradice, know-how a jiné.



Obr. 6: Konkurenční výhoda

Zdroj: Vlastní zpracování

Svoji konkurenční výhodu nejčastěji firmy vidí v poskytovaném servisu. Uvedlo to 28 % respondentů. Druhou nejčastěji využívanou konkurenční výhodu uvádí podniky kvalitu svých výrobků nebo služeb. Na třetím místě je pak nízká cena. Naopak nejméně firem považuje za konkurenční výhodu tradici a spolehlivost.

Způsob konkurenčního boje a reakce na konkurenční boj

Posuzován byl z hlediska konkurenčního boje a reakce na konkurenční boj nárůst konkurence, širší výběr sortimentu u konkurence, nižší ceny konkurence, širší nabídka služeb konkurence, využití více reklamy, či větší důraz na získání a spokojenost zákazníka. Výsledky jsou prezentovány v tabulce č. 7, z které vyplývá, že mezi nejčastější používaný konkurenční boj patří jednoznačně nízká cena. Nejméně využívaná je širší nabídka služeb.

Tab. 7: Četnosti pro projevy konkurenčního boje

			<i>Relativní</i>	<i>Kumulativní</i>	<i>Kum. Rel.</i>
<i>Třída</i>	<i>Hodnota</i>	<i>Četnost</i>	<i>Četnost</i>	<i>Četnost</i>	<i>Četnost</i>
1	Nárůst konkurence	60	0,1987	60	0,1987
2	Širší sortiment	30	0,0993	90	0,2980
3	Nižší ceny	86	0,2848	176	0,5828
4	Širší nabídka služeb	29	0,0960	205	0,6788
5	Využití více reklamy	53	0,1755	258	0,8543
6	Důraz na spokojenost zákazníka	44	0,1457	302	1,0000

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2 Porterův model

Pomocí Porterova modelu je analyzováno konkurenční okolí podniku, konkurenční tlaky a rivalita na trhu. Smyslem je popsat konkurenční stav odvětví a nalézt takovou pozici, při které dojde k vyrovnání podniku s vlivem konkurenčních sil.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Kitl je při své výrobě závislá především na surovinách nutných pro výrobu, jako jsou byliny, aromata, koncentráty, cukr, a následně na obalovém materiálu, tedy lahvích, kartonech a etiketách. Naprostá nezávislost je při výrobě Kitl Syrobu Bezovém na černém bezu, který si společnost pěstuje sama. Nikdo z dodavatelů však nemá výsadní postavení a takový vliv, aby si mohl diktovat podmínky a ceny. Lze tedy konstatovat, že zde nehrozí tlak ze strany dodavatelů. Každého z dodavatelů lze v poměrně krátkém časovém intervalu nahradit.

Jediná situace, která by na výrobu společnosti Kitl měla vliv, je neúroda základních surovin nutných pro výrobu. Jedná se především o zázvor, černý bez, jablka případně hrušky či víno. Při této situaci by společnost akceptovat možné vyšší ceny. Tak se již v minulosti stalo při zdražení hroznové šťávy. Společnost pak byla nucena tuto skutečnost promítnout do cen výrobků.

Vyjednávací síla kupujících

Odběratele společnosti Kitl je možno rozdělit do tří skupin a podle nich posoudit jejich vyjednávací sílu. První skupinou jsou lékárenské velkoobchody. Tato skupina má velkou vyjednávací sílu, společnost je na jejich odběrech závislá a pokud by z jejich strany nastal požadavek snížení cen, společnost by se jim musela v rámci možností podřídít. Druhou skupinou jsou obchodní řetězce (Globus), řetězce s dárkovými předměty prodávající převážně v obchodních centrech a řetězce farmářských prodejen. Tato skupina má opět výraznou vyjednávací sílu a společnost Kitl by se jejich požadavkům musela přizpůsobit. Třetí skupinou jsou jednotlivé obchody jako zdravé výživy, dárkové obchody a koneční zákazníci, kteří naopak nemají téměř žádný vliv. U konečných zákazníků jsou pouze sledovány jejich preference a na základě toho je upravováno výrobní portfolio.

Hrozba substitutů

Medicínální vína společnosti Kitl mají unikátní postavení na trhu. Za možný substitut lze považovat pouze železité víno, které má ale konkrétní léčivý účinek, zatímco vína medicínální mají léčivé účinky širšího charakteru. Společnost Kitl byla v podstatě založena s myšlenkou obnovit dříve běžné používání medicínálních vín k léčení, dnes bohužel vytlačené syntetickou chemií.

Ke Kitl sirupům je substitutů již širší řada. Lze sem zařadit všechny ochucené sladké nealkoholické nápoje od limonád, ochucených vod, energetických nápojů, džusů po čaji atd. Zvyšující se trend zdravého životního stylu ovšem upřednostňuje nápoje s určitou přidanou hodnotou, kterou například u tradičních limonád či ochucených vod nelze konstatovat. U Kitl Syrobů to jsou látky zdraví prospěšné (při chřipce, nachlazení, nevolnosti) a také široké možnosti využití, například k výrobě osvěžující domácí limonády je možno je zalít horkou vodou a dochutit pomerančem či citrónem nebo si s nimi osladit čaj. Za nevýhodu oproti ostatním substitutům lze považovat u sirupů společnosti Kitl jejich vyšší cenu.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Pro firmu Kitl existuje vysoké riziko vstupu nových konkurentů do odvětví. Toto riziko se týká především sortimentu sirupů. Naopak pro medicínální vína je riziko minimální.

Pro potenciální konkurenty není příliš kapitálově náročné založit výrobu, hlavním problémem je pouze zajímavá myšlenka nebo určitá přidaná hodnota. Společnost Kitl se již v průběhu své existence setkala na trhu se vstupy nových konkurentů, kteří vznikli až po jejím založení a v určitém ohledu vždy kopírovali její myšlenku nebo design. Detailněji budou tito konkurenti analyzováni v kapitole 7. Vstup potenciálních konkurentů je očekáván především národními firmami.

Rivalita mezi existujícími podniky

Konkurence v odvětví je silná a je ji možno vnímat dvojí, resp. ve dvou segmentech působení firmy.

U tradičních výrobků, se kterými společnost začínala své působení, jako jsou Kitl Šláftruňk (medicínální víno na spaní), Kitl Životabudič (sirup na povzbuzení) a Kitl Meducínka (sirup na posílení imunity), přímá konkurence neexistuje. Lze zde vnímat pouze konkurenci nepřímou. Jedná se o výrobce, kteří buď prodávají ve stejných obchodech jako společnost Kitl a fungují jako určitý substitut nákupních příležitostí Kitl výrobků. Příkladem je potencionální zákazník hledající dárek, který koupí buď výrobek konkurenta nebo výrobek Kitl. Nebo druhou možností je, že jsou substitutem potřeb, které uspokojují výrobky Kitl také, např. pro Kitl Životabudič to jsou výrobky Red Bull.

U novějších výrobků, jako jsou Kitl Syroby a Kitl Medovina, je konkurenční rivalita vysoká. Zde se společnost již dostává do konkurenčního boje s celým trhem sirupů a medovin. Přímým konkurentem je každý jejich výrobce.

6.3 Category management

Společnost Kitl provedla v prosinci loňského roku analýzu CM ve čtyřech významných obchodních řetězcích ve městě Liberec. Jejím cílem bylo zjistit, jaké jsou aktuální trendy na trhu. Šlo zejména o řetězce Kaufland, Albert, Tesco a především Globus, kde se v liberecké pobočce od loňského roku Kitl sirupy prodávají a v lednu došlo k jednání o rozšíření prodeje do dalších poboček.

Předmětem zkoumání bylo především rozložení regálů se sirupy. Byly vyhodnoceny počty pozic jednotlivých druhů sirupů v první řadě police podle příchuti (vždy od jedné značky). Výsledky tohoto průzkumu byly porovnány s daty společnosti Nielsen. Ta se zabývá monitoringem prodeje zboží v obchodních řetězcích. Zároveň patří ke světovým průkopníkům v CM, kde působí jako konzultant a poskytuje nezávislé a objektivní analýzy zboží v obchodních řetězcích. [27]

U řetězců Kaufland, Albert a Tesco sloužila tato analýza příchutí ke zjištění obecných trendů prodeje dle příchutí a jejich upřednostňování obchody v rámci regálů. U Globusu analýza posloužila k vyjednávání o případném navýšení počtu výrobků společnosti Kitl v regálech, a to také v porovnání s daty společnosti Nielsen.

CM Kaufland

Tab. 8: Četnosti příchutí sirupů Kaufland

Příchuť	Ks	Podíl regály Kaufland 2013 %	Podíl na trhu dle Nielsen (2011) %	Podíl na trhu dle Nielsen (2010) %
Pomeranč	51	20,16	20,85	20,70
Lesní směs	40	15,81	13,40	14,89
Jahoda	28	11,07	8,40	8,72
Malina	20	7,91	11,40	10,96
Ostatní	15	5,77	12,00	10,57
Broskev	13	5,14	1,80	1,70
Rybíz	12	4,74	4,80	4,79
Multivitamin	11	4,35	4,32	4,80
Citrón	10	3,95	7,62	8,00
Černý bez	8	3,16	2,30	2,45
Višeň	7	2,77	0,33	0,32
Bylinná směs	6	2,37	0,21	0,11
Aloe vera	5	1,98	1,75	1,80
Malina, citrón	5	1,98	0,53	0,64
Citrón, máta	4	1,58	0,64	0,00
Brusinka	4	1,58	0,23	0,00
Kiwi	4	1,58	2,70	2,77
Lesní jahoda	4	1,58	3,72	3,83
Meruňka	3	1,19	1,15	1,28
Třešeň	3	1,19	1,85	1,59

Zdroj: Vlastní zpracování

V prodejních regálech se sirupy lze v první řadě polic v obchodním řetězci Kaufland najít 253 položek (lahví sirupů). Největší zastoupení mají příchutě pomeranč, lesní směs a jahoda. První pozice se shodují s trendy na trhu dle dat společnosti Nielsen, zkoumaný černý bez je obchodem Kaufland dokonce pozičně nadhodnocen, zázvor a máta se zde nevyskytují vůbec.

CM Albert

Tab. 9: Četnosti příchutí sirupů Albert

Příchuť	Ks	Podíl regály Albert 2013 %	Podíl na trhu dle Nielsen (2011) %	Podíl na trhu dle Nielsen (2010) %
Pomeranč	45	13,47	20,85	20,70
Jahoda	37	11,08	8,40	8,72
Ostatní	35	10,39	8,64	7,38
Malina	33	9,88	11,40	10,96
Lesní směs	27	8,08	13,40	14,89
Rybíz	26	7,78	4,80	4,79
Citrón	18	5,39	7,62	8,09
Multivitamin	15	4,49	4,32	4,80
Černý bez	12	3,59	2,30	2,45
Lesní jahoda	10	2,99	3,72	3,83
Byliny	10	2,96	0,21	0,11
Kiwi	9	2,69	2,70	2,77
Jablko	8	2,39	1,32	0,96
Broskev	8	2,39	1,80	1,70
Citrón, máta	5	1,49	0,64	0,00
Třešeň	5	1,49	1,85	1,60
Malina, citrón	5	1,49	0,53	0,64
Ananas	5	1,49	1,28	1,70
Aloe vera	4	1,19	1,75	1,80
Meruňka	4	1,19	1,17	1,80
Grenadine	3	0,89	0,43	0,33
Brusinka	3	0,89	0,23	0,00
Limeta, máta	3	0,89	0,64	0,00
Granátkové jablko	2	0,59	0,01	0,00
Hruška	2	0,59	0,01	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Obchodní řetězec Albert poskytuje sirupům 334 pozic v první řadě polic regálů. Mezi nejvíce zastoupené příchutě patří pomeranč, jahoda, malina a lesní směs. Dle dat společnosti Nielsen je i zde černý bez pozičně nadhodnocen. Máta je zastoupena 2 pozicemi (pro možnost srovnání zahrnuta do příchuti byliny), zázvor zde není možno pořídit.

CM Tesco

Tab. 10: Četnosti příchutí sirupů Tesco

Příchut'	Ks	Podíl regály Tesco 2013 %	Podíl na trhu dle Nielsen (2011) %	Podíl na trhu dle Nielsen (2010) %
Pomeranč	43	17,92	20,85	20,70
Malina	41	17,08	11,40	10,96
Jahoda	22	9,17	8,40	8,72
Meruňka	18	7,50	1,17	1,80
Lesní směs	17	7,08	13,40	14,89
Kiwi	17	7,08	2,70	2,77
Citrón	13	5,42	7,62	8,09
Expresso tea	10	4,17	0,07	0,11
Rybíz	9	3,75	4,80	4,79
Ananas	8	3,33	1,28	1,70
Broskev	6	2,50	1,80	1,70
Byliny	6	2,49	0,21	0,11
Lesní jahoda	5	2,08	3,72	3,83
Broskev	5	2,08	1,80	1,70
Ostatní	3	1,26	8,63	6,21
Višeň	3	1,25	0,33	0,32
Černý bez	3	1,25	2,30	2,45
Limeta, máta	2	0,83	0,64	0,00
Třešeň	2	0,83	1,85	1,60
Malina, citrón	2	0,83	0,53	0,64
Granátové jablko	1	0,42	0,01	0,00
Grenadine	1	0,42	0,43	0,33
Hruška	1	0,42	0,01	0,00
Aloe vera	1	0,42	1,75	1,80
Multivitamin	1	0,42	4,32	4,80

Zdroj: Vlastní zpracování

V obchodním řetězci Tesco se nachází 240 pozic sirupů v první řadě police. Na prvních místech opět pomeranč, malina, jahoda a překvapivě meruňka. Podíly na trhu zde již příliš

nekorespondují s trendy dle společnosti Nielsen. Černý bez je zde výjimečně podhodnocen, zázvor a máta nejsou k dostání.

CM Globus

Vedení společnosti Globus v roce 2001 navázalo užší spolupráci s výzkumnými agenturami ACNielsen, Incoma Consult a GfK. Tyto společnosti poskytovaly Globusu servis v oblasti poradenství v analýzách rychloobrátkových kategorií potravin a drogerie. Zároveň prováděly analýzy spotřebitelského chování zákazníků na maloobchodním trhu. Intenzita potřeby věnovat se hlouběji poznání vývoje jednotlivých kategorií vedla postupně k založení samostatného oddělení Výzkumu trhu. V průběhu jednoho roku bylo vedením Globusu rozhodnuto založit projektový tým „Category Management“ s cílem využití znalostí všeobecných marketingových teorií, teorie CM a znalostí z oblasti výzkumu trhu k zavedení CM procesů do každodenní firemní praxe. Každá kategorie výrobků je tvořena individuálními výsledky jednotlivých podskupin. To je posuzováno v rámci kategorie dosahovaných optimálních kombinací obrátů, zisků, výnosu na metr čtvereční regálové plochy jednotlivých značek a výrobků, které nakupují různí zákazníci ve vybraných regionech. Optimálním řízením všech složek je možno dosáhnout nejlepší nabídky pro zákazníky i nejlepšího výsledku za celou kategorii pro společnost Globus. K dosažení maximální efektivity zavedení projektu bylo zapotřebí dlouhodobého partnerství mezi Globusem a dodavateli s využitím kombinace vzájemného know-how. Pro účely CM je nutné uspořádat oddělení zodpovědná za konkrétní zbožovou skupinu (např. Nápojové centrum) jako soubor dílčích samostatných obchodních jednotek. Výkonnost jednotlivých hypermarketů má vliv na vývoj výkonnosti a hodnocení postavení celé společnosti Globus na trhu. Stejně tak má výkonnost různých kategorií (limonády, minerální vody, džusy, šťávy atd.) v rámci Nápojového centra vliv na celkový vývoj oddělení. [28]

Tab. 11: Četnosti příchutí sirupů Globus

Příchut'	Ks	Podíl regály Globus 2013 %	Podíl na trhu dle Nielsen (2011)%	Podíl na trhu dle Nielsen (2010) %
Pomeranč	64	15,68	20,85	20,70
Jahoda	50	12,25	8,40	8,72
Lesní směs	49	12,10	13,40	14,89
Malina	38	9,31	11,40	10,96
Černý bez	33	8,09	2,30	2,45
Rybíz	26	6,37	4,80	4,79
Multivitamin	19	4,66	4,32	4,80
Citrón	15	3,68	7,62	8,09
Limetka s mátou	15	3,68	0,57	0,00
Jablko	13	3,19	1,32	0,96
Ostatní	12	2,94	11,55	10,32
Mango	8	1,96	0,01	0,00
Aloe vera	7	1,72	1,75	1,80
Malina, citrón	7	1,72	0,53	0,64
Višeň	6	1,47	0,33	0,32
Kiwi	6	1,47	2,70	2,77
Třešeň	6	1,47	1,85	1,60
Hruška	5	1,23	0,01	0,00
Expresso tea	5	1,23	0,07	0,11
Granátové jablko	4	0,98	0,01	0,00
Lesní jahoda	4	0,98	3,72	3,83
Cola	3	0,74	0,49	0,34
Brusinka	3	0,74	0,23	0,00
Meruňka	3	0,74	1,15	1,28
Čer. rybíz + limetka	3	0,74	0,03	0,00
Zázvor	2	0,49	0,10	0,00
Zahradní ovoce	2	0,49	0,53	0,64

Zdroj: Vlastní zpracování

Obchodní řetězec Globus disponuje největší plochou nabídky sirupů s 408 pozicemi, viz příloha A. První místa v příchutích opět obsadily pomeranč, jahoda, lesní směs a malina. Páté místo je zde prostorově poskytováno černému bezu. Zázvor je zde ke koupi pouze od společnosti Kitl, máta k dispozici není. Rozložení regálů příliš nekorresponduje s daty společnosti Nielsen.

6.4 Senzorický test

V senzorickém neboli slepém chuťovém testu byly hodnoceny bezové sirupy, které se dají běžně získat na českém trhu. Testu se zúčastnilo 20 nezávislých respondentů ve věku 20 až 50 let, přičemž 65 % z nich byly ženy. Tabulka č. 12 obsahuje seznam jednotlivých vzorků.

Tab. 12: Specifikace vzorků

Číslo vzorku	Název vzorku	Místo nákupu	Výrobce	Cena (Kč)	Objem (l)
1.	Solevita bezový květ	Lidl	Lidl Česká republika v.o.s.	60,00	1,0
2.	Grünhof sirup bezový květ	Interspar	Holderhof Produkte AG, Švýcarsko	75,00	0,5
3.	SAFT FLADER	Ikea	IKEA Food Services AB	69,00	0,5
4.	Bio-Sirup Holunder	Interspar	Vyrobeno v Rakousku	110,00	0,7
5.	Bezový sirup Via Delicia	Via Delicia	Via Delicia	124,00	0,265
6.	Kitl Syrob Bezový	Kitl s.r.o.	Kitl s.r.o.	119,00	0,5
7.	Albert Excellent Bezový květ	Albert	NELI, a.s.	60,00	0,7
8.	Jupí Černý bez	Kaufland	Kofola a.s.	60,00	0,7
9.	Yo Bezový sirup	Billa	Eckes-Granini Austria GmbH	70,00	0,7
10.	Bátkův bezový sirup	Bátkovy produkty	BÁŤKOVY PRODUKY	99,00	0,5
11.	naše Bio Bezinka	Billa	LL spol. s.r.o.	85,00	0,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti u vzorků hodnotili čtyři kategorie, a to vzhled, vůni, chuť a celkový dojem. Hodnotící tabulka je vidět v příloze B. U kategorie vzhled se hodnotila barva, u kategorie vůně to byla intenzita, čistota, harmonie a u kategorie chuť intenzita, čistota, harmonie a dochuť. Každá kategorie mohla být ohodnocena výborně až nedostatečně a podle toho jí byly přiřazeny body. Vzorek mohl získat od jednoho respondenta maximálně 100 bodů.

Tab. 13: Pořadí vzorků dle testu

Pořadí	Název vzorku	Body vzhled	Body vůně	Body chuť	Body celkový dojem	Body celkem
1.	Solevita bezový květ	153	363	502	140	1158
2.	Bio-Sirup Holunder	157	369	490	140	1156
3.	Yo Bezový sirup	144	375	487	139	1145
4.	Kitl Syrob Bezový	156	310	516	140	1122
5.	Albert Excellent Bezový květ	153	363	460	132	1108
6.	Báťkův bezový sirup	156	325	432	130	1043
7.	Jupí Černý bez	171	301	421	125	1018
8.	Grünhof sirup bezový květ	150	272	429	126	977
9.	naše Bio Bezinka	126	270	341	116	853
10.	Bezový sirup Via Delicia	105	256	360	120	841
11.	SAFT FLADER	114	228	311	180	761

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 13 vyplývá, že bezový sirup společnosti Kitl skončil na čtvrtém místě z možných jedenácti. Jedná se o pozitivní výsledek senzorického testu, přičemž je zajímavé zmínit, že v kategorii celkového dojmu a v kategorii chuť se umístil na místě prvním (u celkového dojmu shodně se vzorky Solevita bezový květ a Bio-Sirup Holunder). V kategorii vzhled to bylo místo třetí (shodně s BÁŤKOVÝM bezovým sirupem). Umístění mu ovšem pokazila kategorie vůně, kde se umístil až na šesté pozici.

7 Analýza konkurentů v odvětví

Kapitola pomocí analýzy konkurence identifikuje hlavní konkurenty, kteří jsou hodnoceni především z hlediska jejich cílů, strategií, schopností, zdrojů či silných a slabých stránek. Na základě toho lze určit konkurenční výhody či nevýhody společnosti Kitl a připravit si lepší tržní pozici.

BÁŤKOVY PRODUKTY

BÁŤKOVY PRODUKTY je název pro firmu založenou teprve v roce 2012 manžely Bářkovými, kteří sami pěstují bylinky, suší je a zpracovávají do domácích sirupů. Firma byla založena v Olomouci, po založení se manželé rozhodli postupovat po menších krocích, ale i tak se jejich výroba rozšířila a získali si oblibu u zákazníků. Měsíčně je jejich objem výroby zatím v řádu desítek litrů. Jejich silnou stránkou jsou kvalitní výrobky bez přidané chemie a vlastní suroviny pro výrobu. Výrobní portfolio zahrnuje například sirup z květu bezu, máty či pampelišky. Jejich cílem je dostat se do pěti let do podvědomí zákazníků, získat regionální označení a rozšířit výrobu. Produkty lze zakoupit na farmářských trzích, e-shopu, v dárkových obchodech a zdravých výživách, zatím především na Moravě. Filozofií, kterou se řídí, je slušné, pečlivé a trpělivé jednání. [29]

Ačkoliv je firma úplným nováčkem na trhu, lze předpokládat, že se bude v průběhu let rozrůstat, zaujímat větší a stabilnější místo na trhu a stane se plnohodnotným konkurentem společnosti Kitl.

Tab. 14: Porovnání cen BÁŤKOVY SIRUPY

Název výrobku	Objem	Cena (Kč)
Kitl Syrob	0,5 l	119,-
Bářkův sirup	0,5 l	109,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Via Delicia

Via Delicia je rodinná manufaktura ze Zábřehu na Moravě vyrábějící masové delikatesy a poctivé zavařeniny způsobem, jakým byly vyráběny již za první republiky. Inspirací byl nálezk staré kuchařky z roku 1925, která se stala zdrojem všech receptů. Pro autentičnost využívají tradiční design zavařovacích láhví. Společnost působí na trhu od roku 2008, tedy

podobně dlouho jako společnost Kitl. Má tak již vybudovanou síť odběratelů a vytvořila si povědomí u zákazníků. Jejich výrobky lze nejčastěji zakoupit ve farmářských obchodech, jako je například Náš Grunt, Sklizeno, ve vinotékách, lahůdkách, ale i na farmářských trzích a e-shopu. Opět si zakládají na kvalitě a tradici. Výhodou pro společnost Kitl je, že se zaměřuje na širší sortiment výrobků a ze sirupů to je pouze pampeliškový a bezový. Ve slepém chuťovém testu si ovšem bezový sirup Via Delicia vedl o třídu hůř než Kitl Syrob Bezový. [30]

Tab. 15: Porovnání cen Via Delicia

Název výrobku	Objem	Cena (Kč)
Kitl Syrob	0,5 l	119,-
Via Delicia bezový sirup	0,265 l	124,-

Zdroj: Vlastní zpracování

HRADECKÉ DELIKATESY

Manufaktura firmy HRADECKÉ DELIKATESY funguje od roku 2010 opět jako rodinná firma (jak z názvu vyplývá, založena je v Hradci Králové) a vychází z podobné filozofie jako společnost Kitl. Zakládá si na spojení tří základních principů:

- ekologické pěstování surovin s prokazatelnými vlastnostmi,
- následné zpracování do formy delikátních a více či méně tradičních výrobků,
- a jejich přímého prodeje.

Veškeré úsilí společnost zaměřuje na kvalitu a chuťovou vyváženost. Vše je vyráběno ručně dle tradičních receptur a bez zbytečných chemických přísad. Společnost si zakládá na přímé zpětné vazbě od zákazníků, dle které upravuje veškeré vlastnosti produktů. Výrobky jsou v prodeji na farmářských trzích, v řetězcích farmářských prodejen jako je Náš Grunt, ve zdravých výživách a na e-shopu. [31]

Tato firma vyrábí široký sortiment produktů, společnosti Kitl však nejvíce konkurují řadou sirupů. Konkrétně se jedná o sirup bezový, zázvorový a bylinkový. Zatím je tato firma slabším hráčem, neboť na trhu existuje kratší dobu, a tak zaujímá jeho malou část. Rovněž je méně stabilní a ještě se v takové míře nedostala do podvědomí zákazníků. Jak je vidět v příloze C, oproti Kitl Syrobům má nezajímavě zpracované balení, především etiketu

a nákup na webových stránkách. To celé podtrhuje jejich značná obsahová nepřehlednost. Do budoucna je ovšem třeba tuto firmu stále analyzovat a počítat s ní jako se schopným konkurentem s vysokým růstovým potenciálem.

Tab. 16: Porovnání cen HRADECKÉ DELIKATESY

Název výrobku	Objem	Cena (Kč)
Kitl Syrob	0,5 l	119,-
HRADECKÉ DELIKATESY sirupy	0,5 l	140,-

Zdroj: Vlastní zpracování

VČELNEX

Královská medovina společnosti VČELNEX ze Zábřehu na Moravě je jedním z mnoha konkurentů pro Kitl Medovinu. Společnost VČELNEX má však nejpodobnější rysy a stejnou filozofii jako společnost Kitl a představuje tak největšího konkurenta. Společnost se na trhu pohybuje již od roku 1990. Jedná se o ryze českou a dynamicky se rozvíjející společnost. Získala řadu ocenění jako například Regionální potravina. Disponuje kvalitní výrobní a laboratorní technologií a sama se řadu let věnuje výzkumu ohledně vlivu včelích výrobků na lidské zdraví. [32]

Výhody oproti Medovině firmy Kitl má Královská medovina společnosti VČELNEX v dlouholeté tradici, vyráběna je v řadě příchutí a při výrobě jsou používány špičkové, ale zároveň tradiční technologie. Naopak Kitl Medovina konkuruje tím, že neprošla varem a zachovává si příznivé vlastnosti medu. Královská medovina společnosti VČELNEX se ještě dnes chlubí na svých stránkách, že jsou jediní v Evropě, kdo medovinu nevaří, což tedy již není pravda.

Tab. 17: Porovnání cen VČELNEX

Název výrobku	Objem	Cena (Kč)
Kitl Medovina	0,5 l	159,-
Královská medovina	0,53 l	119,-

Zdroj: Vlastní zpracování

AURA Medical

Společnost AURA Medical pod značkou Herbadent vyrábí medicínální vína (ale také zejména dentální produkty) a je tak zřejmě jediným konkurentem pro společnost Kitl v sortimentu medicínálních vín na českém trhu. Jedná se o firmu s dlouholetou tradicí, založenou v Praze již v roce 1897, která dodnes vyrábí vína na podporu žaludeční činnosti a zlepšení krevetvorby. Výroba medicínálních vín je ovšem pro ni spíše vedlejší činností, obor svého podnikání směřuje na dentální produkty a zdravotnické potřeby a není zde pravděpodobně ani v budoucnu plánovaná větší aktivita. Výrobky jsou v prodeji v lékárnách a na internetových obchodech. Jedná se o konkurenta, kterého je třeba brát na vědomí, ale pozici společnosti Kitl by nijak neměl ohrozit. [33]

Tab. 18: Porovnání cen AURA Medical

Název výrobku	Objem	Cena (Kč)
Šumavské Bylinné	0,5 l	119,-
AURA Medical Condurango	0,75 l	149,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí konkurence

V současné době je společnost Kitl s ohledem na výše analyzované konkurenty nejsilnějším hráčem na trhu. Tato silná pozice se očekává i v následujících letech. Všechny zmíněné firmy používají konkurenční strategii diferenciací. Posilování pozice na trhu lze předpokládat u společností BÁŤKOVY PRODUKTY a HRADECKÉ DELIKATESY, neboť do budoucna je možno očekávat získávání výhody u společností s kvalitními výrobky s přidanou hodnotou. Největší hrozbou je BÁŤKŮV bezový sirup, který v chuťovém testu v kategorii vzhled získal stejný počet bodů jako Kitl Syrob Bezový a v kategorii vůně ho dokonce o 15 bodů překonal. V ostatních kategoriích ale Kitl Syrob Bezový suverénně zvítězil. Pro společnost Kitl to znamená z dlouhodobého hlediska neustálé sledování konkurenčních aktivit a pravidelné provádění inovací.

8 Inovační potenciál společnosti Kitl

Kapitola analyzuje inovační potenciál společnosti Kitl a v oblasti technologické a organizaci lidských zdrojů navrhuje vhodná inovační řešení. Pokud chce být firma konkurenceschopná, musí být schopná průběžně inovovat. Pro zjištění inovačního potenciálu společnost Kitl vyplnila dotazník, který byl sestaven tak, aby odhalil právě její inovační možnosti a schopnosti. Na základě odpovědí a pomocí manuálu na vyhodnocení, který je součástí dotazníku, jsou odpovědi vyhodnoceny pro šest oblastí, mezi které patří oblast strategie a plánování, marketing, technologický proces, oblast kvality a životního prostředí, oblast logistiky a organizace lidských zdrojů.

Strategie a plánování společnosti Kitl

Z výsledku vyplývá, že firma rozpracovává svou představu o budoucnosti do podnikatelského plánu s výhledem na 3 až 5 let. Lze tedy předpokládat, že si uvědomuje nutnost realizování inovací a je schopna je plánovat i provádět. Do plánování vize podniku jsou zahrnuti i zaměstnanci, čímž si firma zajišťuje z jejich strany iniciativu, kterou může účinně využívat a tvořit firemní kulturu. Co se týče inovačního programu firmy *„podnikatelský plán počítá se zaváděním inovací jako nezbytným předpokladem pro dosažení vize firmy.“* [14 s. 5] To by mělo podtrhovat fakt, že společnost je silným subjektem se stabilní tržní pozicí. Pokud dojde ke změně plánu v podniku, jsou tyto změny promítnuty do projektu, jestliže se objeví nesoulad s původní prognózou. To znamená, že firma umí využít předchozích aktivit v budoucích přístupech a existuje ve společnosti řízený tok informací. *„Cíle a strategie podnikatelského záměru jsou převedeny do jasných ukazatelů finančního plánu a každý obchodní případ je před přijetím podle nich posuzován,“* [14 s. 6] to v rámci finančních ukazatelů firmy znamená, že podnik sleduje budoucí možnosti zvyšování výkonnosti a protože inovační možnosti mezi ně patří, jsou součástí rozvojových projektů podniku. Společnost uvádí, že v rámci projektového řízení je výběr vždy v souladu s dlouhodobou strategií. Tato odpověď znamená dopředné myšlení podniku, podtrhuje její konkurenceschopnost, posilující tržní pozici, a to i díky tomu, že náměty inovací jsou vyhledávány ještě před realizací projektu. [14]

Marketing společnosti Kitl

Společnost Kitl sleduje vývoj trhu a eviduje očekávaný trend při přípravě marketingových aktivit. Podnik se orientuje na trh a jeho atributy, což je zastaralý přístup a existuje riziko, že inovační aktivity nebudou zákazníkovi vyhovovat. Inovace jsou v podniku spíše zaměřeny na produkt. Tržní konkurenční pozici sleduje společnost Kitl průběžně, ale ne zcela pravidelně. Firma tedy zná svou konkurenci. Hrozbou mohou být pouze nově vstupující společnosti do oboru. V rámci orientace na zákazníka *„firma sleduje a analyzuje požadavky zákazníků a získané poznatky uplatňuje při přípravě marketingových aktivit,“* [14 s. 7] společnost se tedy zabývá názory zákazníků, ale pouze pokud je zákazník sám iniciátorem. Zákazníci společnosti Kitl nejsou příliš citliví na cenu a produkty nemají mnoho substitutů. Inovace na míru zákazníkovi je zde však náročná, protože znamená nárůst nákladů. Sledování postojů a spokojenosti zákazníků je nepravidelné a prováděné především tehdy, když je potřeba získat informace pro další aktivity. Například při zavádění nového produktu na trh, nebo při jeho vývoji. Tím podnik šetří prostředky, ale může dojít ke špatnému odhadu reakcí zákazníků. Pro přenášení tržních informací má firma kvalitní informační systém, který používají kompetentní pracovníci. Tento systém je správně nadefinovaný a vytváří předpoklad pro efektivní strategické plány a sdílení podnětů pro inovace. Ve firmě existuje ve vztahu marketingu a finančního řízení krátkodobý marketingový plán, který je z marketingového i finančního hlediska průběžně vyhodnocován. Firma se na tento plán spoléhá, to ale klade velké nároky na manažery projektů, protože projekt je většinou vyhodnotitelný až po ukončení a manažeri tak musí přebrat často osobní zodpovědnost za dodržení plánů. [14]

Technologický proces společnosti Kitl

„Tvůrčí pracovníci mají v náplni práce stanovenou povinnost sledovat vývoj know-how a nových technologií v oboru a začleňovat tyto poznatky do své práce,“ [14 s. 9] což vede k budoucí konkurenceschopnosti firmy. Na pracovníky je tak vyvíjen nepřímý tlak, aby sledovali vývoj v oboru. Pokud by tak nečinili, budoucí produkt by na trhu nemusel najít uplatnění. Změny používaných technologií jsou plánovány a hodnotí se jejich účinek. To znamená provázanost procesů změn ve společnosti. Tyto procesy lze monitorovat, hodnotit, mají kontinuální průběh a mohou podporovat konkurenceschopnost podniku. Podněty k provádění technologických změn jsou sbírány z externího i interního prostředí a je s nimi ve firmě zaveden systém práce. Přesto iniciátoři změn jsou především

pracovníci ve výzkumu a vývoji, specifický úhel pohledu tak může ovlivnit účinnost provedené změny. U změn je pak prováděna investiční návratnost pomocí podrobné finanční analýzy. Společnost tedy uplatňuje finanční řízení i na změny a brány jsou stejně jako projekty v realizaci. Lze tedy díky tomuto systému vytvářet ve firmě kontinuální prostředí a reagovat na odchylky od plánovaných výsledků. Výrobní náklady a jejich sledování je ve firmě realizováno metodikou kalkulace nákladů, kde se následně provede výsledné porovnání, které slouží pro další projekty. Porovnání určí, zda je chyba v metodice nebo nepředvídatelných okolnostech. Pokud se jedná o chybu v metodice, může být tato chyba odstraněna, aby se nepromítla v dalších projektech. Posledním bodem v rámci technologických procesů je pohled na tvorbu zdrojů pro vývoj. Ve společnosti Kitl jsou tyto zdroje součástí rozpočtu a kromě nich se snaží podnik najít i jiné dostupné zdroje. Z tohoto rozhodnutí vyplývá koncepčnost inovačních procesů v podniku. *„Vývoj je zde součástí rozpočtu firmy, která se nespolehá pouze na externí „výhodné“ účelové zdroje. Firma, která má jasnou koncepci, stanovené priority svých vývojových aktivit a dokáže vynakládané prostředky efektivně kontrolovat, má větší šanci získat i další výhodné zdroje urychlující její výkonnostní růst.“* [14 s. 32]

Kvalita, životní prostředí v rámci společnosti Kitl

Změny a trendy týkající se kvality a životního prostředí firma sleduje a analyzuje a zároveň jsou nové procesy navrhovány tak, aby vyhovovaly současnému stavu i možným změnám. Toto postavení volí silné podniky na trhu, které mohou částečně ovlivňovat budoucí nastolování změn. Inovace jsou zde nutností pro obhájení budoucí pozice. Dodržování kvality ve společnosti prostřednictvím individuálního přínosu pracovníků je ve společnosti Kitl sledováno nesystematicky a tento parametr není hodnocen. Typický je pro takovéto podniky v pracovních procesech formalismus. Přímý nadřízený musí dodržovat požadavky na kvalitu, ale zodpovídá se pouze, pokud jde o hrubé porušení kvality produktu. Externí audit kvality ve firmě je připravován pouze pro budoucí obchodní partnery a zákazníky, kteří využívají systém Total Quality Management. V této oblasti si je firma vědoma, že musí připravit změnu. Co se týče dopadů činnosti společnosti Kitl na životní prostředí, firma zná předpisy, ale dodržuje je pouze v požadovaném rozsahu. Vyhovuje tak stanoveným předpisům kontrolovaným orgány státní správy a snaží se vyhnout sankcím z nesplnění požadavků. Společnost vynakládá náklady na tyto aktivity jen v nezbytné výši pro vyřešení aktuálních potřeb. *„Údaje ze systému kvality, včetně nákladů, jsou*

systematicky vyhodnocovány a jsou podnětem pro změny procesů včetně servisní činnosti,“ [14 s. 12] čímž je vyjádřena komplexnost sledování kvality a inovací ve firmě. „*Firmy v této oblasti splňují zásady učící se organizace a z hlediska marketingových strategií odpovídají modelu být nejlepší v oblasti nákladů a kvality.*“ [14 s. 35] Společnost Kitl nevytváří zdroje na náklady vyvolané změnou legislativy v oblasti kvality a životního prostředí. Firma takové zdroje není schopna vytvářet, řeší své aktuální a ne budoucí problémy. Inovační potenciál zde nelze rozvíjet. [14]

Logistika (nákup, distribuce, outsourcing) společnosti Kitl

V rámci logistiky provádí výběr dodavatelů management podle konkrétní zakázky v rámci výběrového řízení. Co se týče další části logistiky, a to distribuce, distribuční kanály lze ve společnosti Kitl považovat za zaběhnuté. Výběr dodavatelů pro každou konkrétní zakázku zvlášť je ovšem jak nákladově, tak i časově náročný. Vždy musí být znovu vypracováno zadání výběrového řízení, poptávka firem a vyhodnocení možností, to vše je, jak již bylo zmíněno, časově náročné a při časovém presu může dojít ke špatné volbě. „*Činnost v oblasti logistiky se odvíjí v návaznosti na jednotlivé obchodní případy, informace jsou přenášeny informačním systémem firmy, efektivita práce s informacemi není systematicky sledována.*“ [14 s. 13] Toto tvrzení předpokládá fungující informační systém, ovšem organizační struktura neumožňuje delegovat pravomoci efektivitu řešení mimo řídicí úroveň firmy. V rámci informačního systému společnosti je také zahrnuta komunikace s partnery. Ve firmě dochází k vytváření procesních map, kde jsou zahrnuti partneři firmy a podílí se tak na finální efektivnosti produktu. Flexibilita logistických procesů je determinována pouze operativními změnami, a to pokud je k nim donucena zákazníkem nebo konkurencí. O rizikovost takového jednání společnost Kitl neuvažuje, ovšem riziko by mohlo nastat v závislosti na časově nedostatečném provedení fundovaných analýz. Nové nápady na inovace v logistice jsou v podniku sbírány a vyhodnocovány, slouží jako zdroj inovačních procesů a v rámci těchto postupů je v podniku také prováděna analýza nákladů a rizik. Zdrojem nápadů na nové inovace tak jsou výhradně zaměstnanci, kteří pak tyto nápady ve firmě dále rozvíjejí. Změny v logistice firma vždy odděleně posuzuje z hlediska efektivity, je tedy schopná flexibilně sledovat zavádění inovací v logistice a provádět porovnání s konkurencí, což přináší vhodnou zpětnou vazbu pro efektivní řízení procesů. [14]

Organizace a lidské zdroje ve společnosti Kitl

Spokojenost pracovníků společnosti Kitl je jednou za čas zjišťována spíše neformální cestou. Takto nastavený systém sběru informací o spokojenosti zaměstnanců je vhodný k dalším úpravám a inovacím. Motivace zaměstnanců firmy je prováděna hmotnou stimulací i snahou o vytváření pozitivního klima a sociálního zázemí. Pro klíčové zaměstnance je zde připraveno zajištění vyššího standardu. Firma tak musí rozlišovat mezi jednotlivými zaměstnanci a vytvářet podmínky pro rovnováhu vnitřního prostředí. *„Motivace zde vyrůstá ze zajištění základních potřeb zaměstnanců, čímž je vytvářen prostor pro jejich tvůrčí nasazení.“* [14 s. 56] Problém může nastat, pokud podnik požaduje za tyto výhody pouze vyzrálé a zacvičené zaměstnance. Ostatní zaměstnanci mohou ztratit zájem o kreativitu a inovativní myšlení. Komunikace ve firmě funguje na úrovni formální i neformální. Týmová práce má mezery v projektovém řízení. Možností by bylo vytvoření maticové organizační struktury, což předpokládá určitý stupeň delegování pravomocí při zachování základní liniové struktury. Je třeba zavést i kontrolní mechanismy pro řešení překrývání se úkolů jednotlivých pracovníků. Pro efektivní využívání je třeba mít schopné vedoucí pracovníky. Případné konflikty na pracovišti řeší management a pomocí analýzy příčin vzniku vytváří příslušná opatření ve prospěch firmy. Předpokladem je využívat vnímavý informační kanál. Konflikty mohou mít přínos v možnosti provedení změn v podniku. Informační systém ve společnosti Kitl je vhodný pro operativní řízení, ovšem ne pro strategické řízení, pro které neposkytuje dostatečné informace. Firma na základě této odpovědi potvrdila, že se snaží zapojit pracovníky do možnosti přenosu informací informačním systémem. *„Budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů a management se snaží do této aktivity zapojit i zaměstnance firmy,“* [14 s. 16] to vše odráží promyšlená strategie. Firemní kultura je chápána jako prostředek propagace společnosti, i jako nástroj zvyšování výkonnosti. [14]

8.1 Vyhodnocení jednotlivých oblastí

V závislosti na četnosti odpovědí se mohla společnost umístit v každém oboru a při zobecnění na celý podnik v oblastech „C“, „AB“, „B“, „A“. Oblast „C“ znamená, že podnik ještě není připraven na inovaci. Oblast „A“ naopak znamená, že tyto podniky mají řízení pevně ve svých rukou a inovace pravidelně provádí.

Oblast strategie a plánování

Společnost Kitl se při posuzování oblasti strategie a plánování umístila ve třídě „A“, ve firmě tedy funguje vyspělé strategické řízení, firma zná trendy vývoje zákaznických potřeb a aktivit konkurentů. Existuje zde zažitá firemní kultura, která může být dále rozvíjena. Procesy jsou ve firmě účelně řízeny přes organizační strukturu a lze je operativně usměrňovat pro dosažení optimálního efektu.

Oblast marketingu

V marketingové oblasti je společnost zařazena do skupiny „B“. Marketing se stal součástí organizační struktury, trh je sledován a vyhodnocován, informace jsou zpracovávány informačním systémem. Mezi slabé stránky ale patří nepravidelné vyhodnocování tržní pozice, nedostatečné využívání informací pro nasměrování firmy k inovačním aktivitám a chápání pozice zákazníka spíše jako pasivní, nezařazené do interních procesů.

Technologický proces

Společnost Kitl je v oblasti technologického procesu zařazena do třídy „B“. Mezi plusy společnosti patří uvědomování si významu změnových procesů a inovací v technologických procesech, rozpracovaný systém sledování podnětů ke změnám kompetentními pracovníky a realizace rozpočtu na rozvoj firmy. Nižší inovační efektivnost oproti konkurentům může plynout z neprovádění nezávislého controllingu a také z toho, že firma neaspiruje na pozici leadera trhu.

Oblast kvality a životního prostředí

V této oblasti je společnost Kitl zařazena do třídy „AB“. Firma sleduje kvalitu a dodržuje standardy pro ochranu životního prostředí pouze v rámci stanovených standardů pod hrozbou sankcí z nedodržení. Ve firmě nefunguje vhodný přenos zodpovědnosti pracovníků. Společnosti by prospělo, pokud by se otevřela názorům svých zákazníků, tedy názorům z externího prostředí.

Oblast logistiky (nákup, distribuce, outsourcing)

Logistická oblast společnosti Kitl se nachází ve třídě „B“. Logistika se stala ve firmě zaběhlým procesem. Informace z logistických procesů jsou přenášeny a zpracovány informačním systémem firmy. Tyto informace jsou vždy vyhodnocovány z hlediska

nákladů a rizik, bez ohledu na efektivnost vyhodnocování. V oblasti logistických procesů je vhodně nastavena zpětná vazba pro korigování těchto procesů.

Oblast organizace lidských zdrojů

V oblasti organizace lidských zdrojů patří společnost Kitl do třídy „B“. Jak již bylo zmíněno, ve firmě je ukotvená promyšlená firemní kultura vyjádřená vhodnou pozorností na sociální rozvoj a selektivní růst zaměstnanců. Klíčoví zaměstnanci jsou odměněni nadstandardním přístupem. Cíl vysokého standardu firemní kultury je sledován kontrolními mechanismy. [14]

8.2 Návrh možné inovace

Společnost Kitl se v závislosti na vyhodnocení dotazníku umístila se svými odpověďmi v kategorii „B“. Společnost ještě dělí kus práce od toho, aby patřila mezi nejvíce konkurenceschopné podniky, avšak výsledek je to slibný pro možnost implementování inovačních procesů, čímž se firma posune opět dál. Proto je smysluplné dále rozvíjet inovační potenciál firmy a tedy i interní prostředí. [13]

Návrh inovace v oblasti technologických procesů

Prvním návrhem inovace je zavedení poloautomatické či automatické stáčecí linky do výroby. Stávající situace je následující. Aby vznikl finální výrobek, musí projít dlouhou cestou od stáčení, uzavírání, etiketování až po balení. Stáčení výrobků musí být přítomno šest pracovníků, etiketování dva. Stáčení sestává ze šesti kroků a to přípravy lahví z přepravek na pult, sterilizace lahví, plnění lahví na stáčecím stoju se čtyřmi dávkovacími tryskami, nasazení uzávěrů na hrdlo lahve, uzavření lahve pomocí uzavíracího stroje s jednou hlavicí a poslední fáze je omývání lahví a rovnání do přepravek. Dále jsou naplněné lahve přeneseny k etiketovacímu stroji, kde musí být opět připraveny na etiketovací pás a po etiketování naskládány do přepravek.

Inovace by spočívala v zavedení automatické linky na celý proces. V úvahu připadá plně automatizovaná nebo poloautomatizovaná linka. Každá z nich má své výhody i slabiny. Plně automatizovaná linka se sestává ze dvou robotů, vstřikovače lahví, plniče, zavírače a etiketovačky lahví. První robot jedním „sáhnutím“ vyzvedne 80 lahví, které

přenesu na pás linky. Druhý robot vrací lahve do beden a bedny na palety. Značnou výhodou tohoto systému je vysoká citlivost, která upozorní na každou chybu například v podobě prasklé lahve, upadlého uzávěru či zbytku vody po vymytí lahve. Zároveň roboti oproti lidem nepotřebují odpočívat, vyžaduje se pouze jistý stupeň servisu. Úspora by se projevila v tom, že takovýto proces dnes musí provádět osm lidí, nyní by stačila pouze kontrola procesu. Jasnou nevýhodou je ovšem cenová dostupnost, pro společnost Kitl spíše nedostupnost tohoto zařízení. Ani objemy výroby zatím nejsou takové, aby se zavedení této linky vyplatilo.

Druhou, reálnější inovaci představuje poloautomatizovaná linka. Zde existují v zásadě tři možnosti.

- Plnicí stroj sestávající z plniče a zavíračky. K obsluze by potřeboval tři pracovníky a další dva na etiketování.
- Triblok, stroj sestávající z vstřikovače, plniče a zavíračky. K obsluze by postačovali dva pracovníci a dva další na etiketování.
- Superblok, tedy vstřikovač, plnič, zavíračka a etiketovačka. K takovému procesu by stačili pouze dva pracovníci.

Poslední ze zmiňovaných by byl z hlediska obsluhy pro společnost Kitl nejefektivnější, ze stávajících osmi pracovníků by stejný proces zvládli dva, a to za poloviční čas a se znatelně menší námahou. Klesly by tak výrazně variabilní náklady na práci obsluhy zařízení (ročně až o 500 000 Kč).

Z těchto tří možností je evidentní, že náklady na koupi se budou zvyšovat s každou další součástí zařízení a poslední z uvedených bude nejdražší. Dodavatel však umožňuje postupné přikupování jednotlivých součástí zařízení. Ideální by proto bylo koupit nejprve první typ stáček linky, následně dokoupit vstřikovač a v poslední řadě etiketovací součást linky. Cena kompletního systému superblok je 3 500 000 Kč, přičemž je reálná možnost dosáhnout na dotaci. Čas jedné stáčky, která průměrně čítá 2 500 lahví (v závislosti na typu produktu) a trvá okolo 7 hodin, by byl sražen na polovinu.

Návratnost investice (prostá návratnost investice vypočtená jako náklady investice dělené ročním peněžním tokem) je očekávána za 5 let a nebude mít efekt na zdražení výrobků.

Čistá současná hodnota investice (na základě odhadu budoucích finančních toků a očekávané životnosti 10 let) vyšla jako kladné číslo, což je pozitivní výsledek pro realizaci projektu.

Návrh inovace v oblasti lidských zdrojů

Společnost Kitl používá různé metody a techniky, kterými se snaží ovlivnit pracovní motivaci zaměstnanců. Vedení podniku se snaží stimulovat zaměstnance k dosahování vysoké produktivity práce pomocí nejrůznějších prostředků, které by sladily individuální cíle zaměstnanců s cíli podniku. Přesto je zde však prostor pro inovaci ve zvýšení motivace zaměstnanců.

Systém školení a vzdělávání

Motivace zaměstnanců prostřednictvím školení a vzdělávání by neměla být ve firmě zaměřené na lidský kapitál opomíjena. Vhodné by bylo pořádání pravidelných školení zaměstnanců v oblasti pracovně-právní legislativy, znalosti cizích jazyků, práce s počítačovými softwary a komunikačních dovedností.

Obohacování práce o rozhodování

Vedení podniku by mělo hledat cesty, které by zatraktivnily výkon práce zaměstnanců. Jednou z metod obohacování práce může být rozšíření náplně práce o rozhodování. Zaměstnanec díky rozhodování získává pocit vlastní důležitosti a je motivován k dosažení vyšších výkonů.

Finanční motivace

Finanční motivace by byla realizována po dvouleté lhůtě. Po tomto období by došlo ke každoročnímu zvýšení platu o 500 Kč. Dva roky práce v jedné firmě znamenají podrobné znalosti problematiky a vysokou kvalifikovanost zaměstnance. Pracovník se tak stává cennou zbraní proti konkurenci a je žádoucí si ho udržet.

Nefinanční odměny

V rámci nefinančních odměn by byli zaměstnanci motivováni za kvalitně odvedenou práci čtyřikrát ročně poukazy na rehabilitaci. Toto opatření by mělo vliv na zlepšení jejich fyzické i psychické kondice a vedlo k vyššímu pracovnímu nasazení. Užitek by tak plynul zaměstnanci i podniku.

9 Návrh strategie vstupu na německý trh

V kapitole je navržena strategie, pomocí které lze úspěšně vstoupit na zahraniční trh, protože jedním ze způsobů jak zvýšit zisk a oslovit větší počet zákazníků a tedy zvýšit konkurenceschopnost je expanze na nové trhy. Firma, která tuto možnost bere v úvahu, musí zvážit všechna pro a proti a vypracovat strategii, která jí zajistí alespoň teoretický úspěch.

Klíčovým rozhodnutím je, jak podnik vstoupí na zahraniční trhy. Podnik může volit z řady forem vstupů. Finální výběr ovlivňuje řada faktorů, jako riziko podnikání na cílovém zahraničním trhu, potenciál cílového trhu nebo konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí. Formy vstupů je možno členit na:

- vývozní a dovozní operace,
- formy nenáročné na kapitálové investice (např. licence, franchising),
- kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.

Vývozní a dovozní operace jsou nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trhy. Tato forma nevyžaduje téměř žádné výrazné investice. Pokud však chce firma na zahraničním trhu uspět, musí investovat do mezinárodního marketingu, tedy především investovat do výzkumu zahraničního trhu a přizpůsobit marketingovou strategii zahraničním podmínkám. Je třeba adaptovat výrobkovou politiku, zajistit doprovodné služby, vybudovat distribuční cesty, stanovit vhodnou cenovou strategii a přizpůsobit komunikační strategii. Podniky mohou využít různé obchodní metody, které závisí na řadě faktorů, jako jsou obchodněpolitické podmínky, charakter výrobků a služeb či výběr obchodního partnera.

Formy vstupu na zahraniční trh **nenáročné na kapitálové investice** jsou využívány v případě, že se podniky rozhodnou neinvestovat v zahraničí, ale přesto zde chtějí zdůraznit přítomnost svých výrobků či služeb jiným způsobem než vývozními cestami. Nejčastějším způsobem vstupu na zahraniční trh jsou licence, franchising, smlouvy o řízení a formy spolupráce v oblasti výroby, tzv. zušlechťovací operace nebo výrobní kooperace.

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou nejvyšším stupněm internacionalizace firemních aktivit a jsou charakteristické především pro velké firmy. Mají formu přímých nebo portfoliových investic. Pro přímou zahraniční investici je charakteristické, že jejím účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem v jiné zemi. Tyto investice mohou mít formu kapitálových vkladů nebo vnitrofiremních půjček či reinvestice zisku. [34]

Jelikož společnost Kitl sídlí v Jablonci nad Nisou, ideální je pro ni vstup do Spolkové republiky Německo (dále jen SRN), konkrétně do Saska.

9.1 PEST analýza Německa (Saska)

V prvotní fázi rozvoje se bude firma snažit prosadit hlavně v příhraniční oblasti a využije spolupráce v rámci ERN. Konkrétně se tedy zaměří na jihovýchodní část Svobodného státu Sasko (zemský okres Budyšin, zemský okres Zhořelec), která zabírá 23 % z plochy ERN. V PEST analýze budou uvedena nejdůležitější fakta ohledně právního, ekonomického, sociologického, demografického a technologického prostředí SRN se zaměřením na saskou oblast.

Politicko-právní situace

Moc zákonodárnou a kontrolní má na starosti německý Spolkový sněm a Spolková rada, ve které má Sasko čtyři hlasy. Moc výkonnou má v rukou spolkový prezident Joachim Gauck a spolková vláda v čele se spolkovým kancléřem Dr. Angelou Merklovou. Moc soudní vykonává Spolkový ústavní soud v Karlsruhe dohlízející na dodržování Základního zákona, který plní roli ústavy. [35] Od 1. 8. 2008 se Svobodný stát Sasko člení na 3 správní obvody, jež jsou územně identické s dosavadními vládními obvody. Jsou jimi Drážďany, Kamenice a Lipsko. Ty se dále člení na 10 zemských okresů a 3 městské okresy. [36] Saská státní vláda se skládá z předsedy a devíti státních ministrů. Jejím úkolem je vést správu země. Jako šéf vlády určuje předseda vlády politický směr. [37] Nejvyšším zastoupením občanů je Saský zemský sněm, který má funkci parlamentu. [38]

Německo patří nejen mezi vyspělé ekonomiky světa, ale i země s vysokou politickou kulturou. Důkazem může být i členství v prestižních organizacích, jako je např. OSN a jí

přidružené organizace a programy, NATO, EU, Rada Evropy, OBSE, G-8, G-20, WTO, Světová banka, Mezinárodní měnový fond, OECD, Rada baltských států aj. [39]

Ekonomická situace

Německo patří k nejvíce rozvinutým a nejvýkonnějším průmyslovým zemím světa a má po USA, Japonsku a Číně čtvrté největší národní hospodářství. Počtem obyvatel (82 milionů) je Německo také největším a nejdůležitějším trhem EU. Téměř každé čtvrté euro je generováno exportem. Podíl Německa na celkovém světovém obchodu činí zhruba 9 %. Od 1. 3. 2002 platí v Německu pouze Euro, jiné peněžní jednotky se oficiálně nepoužívají. [40]

Vývoj hrubého domácího produktu (HDP)

HDP od roku 2006 klesalo a největší pokles byl zaznamenán v roce 2009. Ale ještě na konci téhož roku začalo rapidně stoupat. Další pokles byl zaznamenán od roku 2011. Vývoj hrubého domácího produktu mezi lety 2004 a 2013 je uveden v tabulce 19. [41]

Tab. 19: Vývoj HDP v letech 2004 až 2013 v Německu

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Růst HDP	1,2	0,7	3,7	3,3	1,1	-5,1	4,0	3,3	0,7	0,4

Zdroj: [41]

Mezi roky 2000 a 2012 rostla saská ekonomika reálně o téměř 14 %. V roce 2012 však hospodářství Saska pokleslo o 0,3 %. Sasko má mezi novými spolkovými zeměmi (včetně Berlína) nejvyšší úroveň HDP a pochlubit se může také druhým nejvyšším HDP na obyvatele. [42]

Vývoj inflace

V tabulce 20 je uveden vývoj inflace od roku 2004 až do roku 2012. Stejně jako HDP, tak i inflace k roku 2009 zaznamenala pokles. Ale od roku 2010 docházelo k opětovnému růstu.

Tab. 20: Vývoj inflace v letech 2004 až 2012 v Německu

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vývoj inflace	1,6 %	1,5 %	1,6 %	2,3 %	2,6 %	0,4 %	1,1 %	2,3 %	2,0 %

Zdroj: [41]

Spotřebitelské ceny vzrostly v roce 2012 v Německu o 2,0 % oproti roku 2011. Roční míra inflace v roce 2012 byla ovlivněna především nadprůměrným vývojem cen energetických produktů. K nadprůměrnému zvýšení cen došlo u potravin a alkoholických nápojů (potraviny +3,2 %, alkoholické nápoje +2,9 %). [41]

Nezaměstnanost

Na německém pracovním trhu proběhl v roce 2012 celkově pozitivním vývoj. Již sedmý rok v řadě došlo k růstu zaměstnanosti (až na 41,6 milionu zaměstnaných osob). Naopak nezaměstnanost klesla v roce 2012 na nejnižší stupeň od roku 1991. Počet nezaměstnaných se snížil v roce 2012 o 184 000 osob (−7,4 %) na 2,32 milionů osob. Důsledkem byla průměrná míra nezaměstnanosti 5,3 %, což je v evropském a mezinárodním srovnání velmi dobrý výsledek. [41]

Vliv na ČR

Krise v SRN začala dříve než v České republice a také dříve skončila. Německá vláda přijala s cílem zmírnit dopad hospodářské krize na ekonomiku dva konjunkturální balíčky, tzv. Konjunkturpaket I. a II. Revitalizace německého průmyslu měla pozitivní vliv i na český průmysl. Německo zůstává již tradičně hlavním obchodním partnerem České republiky. Vzhledem k úzké hospodářské spolupráci a spolupráci mezi německými a českými firmami je příznivý hospodářský vývoj Německa významný. [41]

Sociálně-kulturní situace

Úředním jazykem je němčina, která je u 95 % obyvatel jejich prvním jazykem. Jako druhý jazyk je ve většině případů volena angličtina. Jazyky menšin jsou dánština, lužická srbština či frýžština. V národnostním složení dominují Němci s 90,9 %, zbylá procenta tvoří Turci, Italové, Poláci, Řekové, Chorvati, Rusové. Ke katolické víře se hlásí 29,90 %, k evangelické 29,40 %, Židé 0,20 %, Muslimové 4,60 %. [43] V Sasku žije v porovnání

s jinými spolkovými zeměmi méně cizinců, jejich podíl činil v roce 2007 necelá 3 %. [44] Největší skupinu osob s cizí státní příslušností představují s 11 % Vietnamci. V Sasku nežijí jen „Sasové“, ale je zde mnohem více Vogtland'anů, Lužických Srbů, Krušnohořanů, Míšeňanů, Hornolužických Srbů, Dolnoslezanů a mnoho dalších, kteří zde udržují vlastní tradice a nářečí. [38]

Nejdůležitější zvyklosti při obchodním jednání

Mezi nejdůležitější zvyklosti v obchodním styku patří serióznost a spolehlivost, vysoká technická úroveň a kvalita výrobku, rozumná cena, goodwill a angažovanost na veletrzích, vědeckých sympoziích, konferencích, významných společenských akcích, navázání osobních kontaktů, umění lobbovat, napojit se na aktivity státu, mít na trhu registrovanou firmu, budování Joint-Venture pro aktivity na místním trhu, eventuálně na dalších trzích. [43]

Demografická situace

Z celkového počtu 81,8 miliónů obyvatel žije přibližně 67 miliónů (81 %) ve starých spolkových zemích. Německo a také Sasko se potýká s negativním přírůstkem obyvatelstva v hodnotách okolo 0,1 % až 0,2 % ročně. [43] Zatímco počátkem 90. let mělo Sasko ještě 4,9 milionu obyvatel, koncem roku 2011 to již bylo 4,054 milionu. Pro rok 2020 platí prognóza dalšího úbytku obyvatel přibližně na 3,9 milionu. Současně stoupl průměrný věk Sasů z 39 let v roce 1990 na více než 45 v roce 2007. V roce 2020 bude mít „průměrný Sas“ téměř 49 let. [45]

S hustotou osídlení 233 obyvatel na jeden kilometr čtvereční je Sasko státem s nejvyšším počtem obyvatel a (až na Berlín) nejhustěji osídlenou východní spolkovou zemí. Čistá migrace v Německu byla v roce 2011 +279 000 lidí (958 000 přistěhováno, 679 000 odstěhováno). [38]

Technologická situace

Aktivita německého hospodářství v oblasti výzkumu je velká. Německo zaujímá v rámci celosvětově platných patentů po USA a Japonsku třetí místo, a to především v oblastech nanotechnologií, biotechnologií a obnovitelných energií. S více než 26 500 patenty přihlášenými u Evropského patentového úřadu je Německo evropským hráčem číslo jedna. [46] Výdaje na vědu a výzkum v roce 2012 byly 79,5 miliard EUR. [47] Sasko má dlouhou

průmyslovou tradici, a tedy různorodé zkušenosti. V této souvislosti Sasko nabízí ideální podmínky pro mnoho průmyslových odvětví. Důležitou otázkou saské hospodářské politiky je podpořit střední třídu, servisní podporu průmyslu a výzkumu a vývoje. Svobodný stát Sasko chce být v roce 2020 jedním z nejvíce hospodářsky a vědecky vyspělých regionů Evropy. [48]

9.2 Analýza konkurence a strategie vstupu

V této části bude analyzována konkurence v segmentu a cílová skupina zákazníků, budou stanoveny měřitelné cíle a popsány nejvhodnější strategie pro vstup společnosti Kitl na německý trh.

Cílová skupina zákazníků a konkurence v segmentu

Výrobky společnosti Kitl jsou vnímány spíše jako dárkové produkty. Hlavním segmentem na zahraničním trhu jsou proto téměř všichni lidé shánějící dárky pro zdraví. Přesto je prodej většinou zacílen na ženy starší 25 let a rodiny s dětmi, které poptávají většinou sirupy, jež firma začala nově nabízet. Výrobky Kitl také získaly certifikát pro BIO výrobky, které jsou na německém trhu čím dál tím více žádané. Němci jsou jedním z největších konzumentů BIO potravin v Evropě, proto jsou lidé kupující BIO produkty další cílovou skupinou.

Mezi konkurenty na německém trhu s obdobným sortimentem lze zařadit bylinné léčivé likéry Anton's Bergkräuter jako nealkoholický likér a mezi alkoholické bylinné nápoje pak především Ramazzotti Amaro Kräuterbitter s podílem na trhu 11,4 % a samozřejmě Jägermeister, jehož tržní podíl je kolem 30,3 %. [49] Dále také firmu Drexler s bylinným hořkým digestivem Bärwurzlikör. Uvedené nápoje jsou ale pouze vzdáleně podobné výrobkům Kilt. Tyto mají originální recepturu a jsou určeny i pro samotné léčení. Proto na německém trhu neexistuje žádné obdobné produktové portfolio.

Další výhodou ve vývozu do pohraničního Německa je, že sám léčitel Kittel pochází z pohraničí, kde se dříve mluvilo německy a i obyvatelstvo bylo převážně německé národnosti. Proto by mohla být celá výrobková řada oblíbená. Lidé by tímto poptávali dárkové zboží sice dovezené z Česka, ale částečně s německou historií a tradicí.

Ze zmíněných informací vyplývá, že výrobky jako Životabudič, Šláftruňk a Meducínka by mohly být na německém pohraničním trhu nejvíce konkurenceschopné a poptávané. Syrob Bezový a Syrob Zázvorový budou čelit velké konkurenci německých značek džusů a šťáv, jako je například Niehoff's Vaihinger, který je absolutním lídrem s největším podílem na trhu ve výrobě džusů a šťáv, a to především pro svoji kvalitu, atraktivitu balení a firemní filozofii, zaměřenou na úzkou spolupráci se svými partnery. Šumavské Bylinné pak bude především konkurovat německému digestivu Bärwurzlikör od výrobce Drexler.

Většina z těchto značek si zakládá na německém původu a výrobě. Jsou dostupné po celém Německu a kromě Bärwurzlikör a Ramazzotti Amaro Kräuterlikör také téměř ve všech supermarketech.

Forma vstupu na zahraniční trh

V současné době lidé mající zájem o produkty Kitl jezdí do pohraničního Travel Free, kde jsou tyto výrobky k dostání a stávají se čím dál více žádané. Zároveň se také zvětšuje poptávka Němců přes e-shop.

Výroba produktů bude zachována v domácí zemi, protože se firma nachází nedaleko hranic. Pro export bude zvolena forma přímého vývozu bez přímých investic a produkty budou dodávány vybraným maloobchodům. Tato forma exportu je pro společnost nejméně nákladná a jeví se jako nejvýhodnější.

Cíle

Vzhledem k tomu, že společnost Kitl je malou společností a ani v České republice nemá velký tržní podíl, nebudou stanoveny žádné finančně-hospodářské cíle (tržní podíl, zisk, obrat). V rámci mimoekonomických cílů by bylo žádoucí se dostat do roku 2017 do podvědomí zákazníků v oblasti Saska (díky kvalitním výrobkům, které nejen dobře chutnají, ale i léčí). V rámci výkonnostně-hospodářských a nepeněžních cílů by se do roku 2016 vyváželo 15 % produkce.

Strategie

V této části budou uvedeny všechny strategie, které firma využije při vstupu na zahraniční trh.

1. Strategie zaměření na segmenty

Tato strategie je vhodná pro malé firmy, které nemají dostatečné prostředky pro ovládnutí celého trhu, což společnost Kitl určitě splňuje. Zároveň se tak může vyhnout přímé konkurenci velkých firem, které obsluhují široký tržní segment.

2. Porterova strategie diferenciace

Tato strategie byla zvolena pro vstup na německý trh proto, že společnost nabízí zcela originální výrobky, které se vyrábějí na základě dochovaných receptur doktora Kittela, který je svým způsobem spjatý s cílovým pohraničím, a dále firma nabízí výrobky v biokvalitě, v poslední době nabírajících na oblibě.

3. Strategie dle Ansoffa

Zde byla vybrána strategie rozvoje trhu, protože přesně odpovídá firemním požadavkům, jako jsou vstup na nový trh v německém příhraničí se stávajícími výrobky, které jsou nyní nabízeny v České republice a na Slovensku.

4. Produktová strategie

Za nejvhodnější produktovou strategii je považována strategie globalizace. Bude zachováno produktové portfolio i pro nový trh. Upraveny budou etikety na výrobcích a informační letáčky, a to v tom rozsahu, že motivy, loga, styl písma zůstanou stejné, změní se pouze jazyk, aby si zákazníci mohli přečíst originální složení či původ výrobků. Zároveň se co nejlépe přeloží názvy výrobků do němčiny, které by byly jinak pro Němce téměř nevyslovitelné.

5. Cenová strategie

Pro německý trh bude využita stejná cenová strategie jako pro ten český, tedy strategie prémiové ceny – skimming. Aby nebyla velká konkurence mezi cenou na našem trhu a cenou v zahraničí, výrobky budou uvedeny na trh v přepočtu na eura na stejné úrovni, na jaké se prodávají v České republice. Cena bude oproti jiným produktům dané země vyšší, ale jelikož se jedná o dárkové zboží s přidanou hodnotou, nemělo by to odrazovat od jejich koupě.

6. Distribuční strategie

Jako distribuční strategie bude využita strategie push, tedy strategie tlaku. Ta je využívána k distribuci i po České republice. Distribuce bude probíhat od firmy Kitl směrem k velkoobchodům, maloobchodům a spotřebitelům. Stejně jako v České republice nebude cílem proniknutí do velkých obchodních řetězců, ale distribuce výrobků do obchodů s dárkovými předměty a do zdravých výživ. Bude přijat nový obchodní zástupce pouze pro Německo. Samozřejmě bude muset splňovat podmínku velice kvalitní znalosti německého jazyka. Počáteční spolupráci s německými obchody by prvotně zajistil majitel firmy, který se snaží nové obchody zajišťovat i po České republice. Tyto obchody by byly po navázání spolupráce předány obchodnímu zástupci, který by zajišťoval jejich zásobování a sám se snažil navázat další spolupráci s obchody v oblasti Saska.

7. Komunikační strategie

V návaznosti na distribuční strategii se využije i pro komunikaci strategie push. Bude využíván především přímý marketing, public relation a osobní prodej. Z počátku bude aplikována globální komunikační strategie, tedy přenesení domácí komunikace na zahraniční trh.

Z hlediska přímého prodeje bude zasílán německým firmám Kitlův oběžník, samozřejmě v němčině, internetové stránky jsou již dnes přeloženy do němčiny, ovšem v omezeném rozsahu. Zde by došlo k rozšíření a vytvoření e-shopu. Na překlady by se využíval externí překladatel, který s firmou spolupracuje již delší dobu v rámci dosavadního překladu webových stránek. Po roce, až si firma Kitl vybuduje určité povědomí alespoň v rámci Saska, by byl založen facebookový profil v němčině.

V rámci public relation bude i zde propagováno provozování Kittelova muzea se snahou o přilákání co možná největšího množství zájemců o prohlídku z Německa. Již teď do muzea bývají pořádány pravidelné zájezdy z německého pohraničí a to bez realizování propagace. Zde by mohli němečtí turisté ještě lépe pochopit koncept firmy Kitl a dále ho alespoň ústní formou word of mouth šířit. Jednou měsíčně by se na německých webových stránkách upravovaly novinky z dění firmy.

Z hlediska osobního prodeje je jasnou prioritou účast na německých veletrzích, které jsou velmi navštěvované a prestižní. Především by se jednalo o veletrh Biofach v Norimberku,

kterého se zástupci společnosti Kitl mnohokrát zúčastnili v roli návštěvníků pro zmapování novinek na trhu.

Toto je nástin komunikační strategie v prvních letech. Až se výrobky dostanou do povědomí, bude firma uvažovat o adaptační komunikační strategii a to především o reklamě v lokálních médiích. Předpokládaný rozpočet, který je společnost ochotna vynaložit na expanzi, je 50 000 Kč. Přibližně 60 % rozpočtu bude využito na překlad a výrobu etiket, materiálů podpory prodeje, překlad webových stránek, e-shopu a propagaci Kittelova muzea. Dalších 25 % bude použito na pohonné hmoty a režijní náklady při prvotním kontaktování zákazníků a zbylých 15 % na účast na veletrzích.

10 Shrnutí navrhnutých opatření pro zajištění konkurenceschopnosti

V kapitole jsou shrnuta navrhnutá řešení pro zajištění konkurenceschopnosti, a to v oblasti diverzifikace odběratelů, posilování loajality zaměstnanců, vylepšení produktu, systematického vyhodnocování konkurenčních příležitostí, snahy proměnit příležitosti, zavedení inovací a expanze na zahraniční trh.

Diverzifikace odběratelů

Z Porterova modelu pěti sil plyne, že podnik je nejvíce ohrožen vyjednávací silou odběratelů, konkrétně lékárenskými velkoobchody, obchodními řetězci, řetězci s dárkovými předměty a řetězci farmářských prodejen. Ohrožení je vysoké, protože každý z vyjmenovaných obchodů je zastoupen v průměru pouze dvěma typy, tzn., že mezi odběrateli se najdou dva lékárenské obchody, dva řetězce s dárkovými předměty atd. Pro zlepšení konkurenční pozice na trhu by byla vhodná diverzifikace odběratelů, tedy ideálně rozšířit každou z důležitých skupin o jednoho dalšího odběratele a tak snížit jejich vyjednávací sílu.

Posilování loajality zákazníků

Z Porterova modelu a analýzy konkurentů dále vyplynulo, že vzhledem ke zvyšující se konkurenční rivalitě je nutné posilovat spokojenost a loajalitu zákazníků. Ti jsou pak méně náchylní ke konkurenčním nabídkám. Ideální načasování je pro firmu právě teď, jelikož je patrné, že právě v těchto letech vstupuje na trh nejvíce potenciálních konkurentů, jejichž síla a podíl na trhu jsou zatím nepatrné, ale jak je z analýzy evidentní, mají výrazný potenciál svoji tržní pozici zvyšovat a stát se pro společnost Kitl výraznou hrozbou. Loajalita zákazníku lze například posilovat:

- věrnostními programy směrem ke koncovým zákazníkům, ale i velko a maloobchodům,
- poskytování slev za nákup většího množství zboží,
- vracejícím se zákazníkům na e-shopu poskytovat slevové kupóny na další nákup, které lze i darovat.

Vylepšení produktu

Senzorický test ukázal, že pokud by se nezkoumala u Kitl Syrobu Bezového vůně, získal by na trhu prvenství. Průzkum vůně ho však posunula až na čtvrté místo. Nabízí se tedy možnost pokusit se tento vjem vylepšit. To bude realizováno změnou výrobní technologie.

Systematické vyhodnocování konkurenčních firem

Vzhledem ke stále narůstající konkurenci je nutné provádět průzkum trhu a konkurenčních strategií. Tímto se zabývá pouze majitel společnosti Kitl, ale právě kvůli zvyšujícímu se konkurenčnímu prostředí je důležité průzkum provádět systematicky a pravidelně. Vhodné by proto bylo zapojit do průzkumu všechny zaměstnance, motivovat je k pravidelným průzkumům a získané informace prezentovat a vyhodnocovat na poradách.

Proměnění příležitostí

Ze SWOT analýzy se naskytla firmě řada příležitostí. Mezi nejvýznamnější patří zavedení moderních technologií a možnost rozvoje nových trhů. Tyto příležitosti budou rozvedeny dále. Také rostoucí zájem o zdravý životní styl a obliba kvalitních potravin podtrhují pozitivní předpoklad pro budoucí vývoj společnosti.

Oblast inovací

V oblasti **technologických procesů** bylo navrženo jedno z nejdůležitějších řešení a to využití poloautomatické stáčecí linky. Aktuální technologie je zastaralá a vyžaduje značnou personální náročnost. Při stávající situaci není možno dlouhodobě obhájit současné postavení na trhu. Inovace je nevyhnutelná pro udržení konkurenceschopnosti firmy. Z analýzy vyplývá, že návratnost investice je 5 let. Tuto inovaci bude tedy možné s vysokou pravděpodobností ve společnosti implementovat, jelikož si je podnik vědom této potřeby.

Návrh inovace v oblasti lidských zdrojů spočívá ve snaze zvýšit motivaci zaměstnanců.

V této oblasti má firma dle analýzy prostor ke zlepšení. Navrhnutá řešení se týkají:

- ***Systému školení a vzdělávání.*** Jelikož se jedná o společnost zaměřenou na lidský kapitál, je třeba pořádat pravidelná školení v oblasti pracovně-právní legislativy, prohlubovat znalost cizích jazyků, práci s počítačovými softwary a komunikační dovednosti.

- ***Obohacování práce o rozhodování.*** Zaměstnanci by měli získat pocit vlastní důležitosti a měli by být motivováni k vyšším výkonům.
- ***Finanční motivace.*** Tato inovace by napomáhala k udržení kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou velkou konkurenční výhodou a je třeba si je udržet.
- ***Nefinanční odměny.*** Tyto odměny v oblasti péče o zdraví by napomohly ke zvyšování kondice pracovníků a jejich vyšší výkonnosti.

Inovace prostřednictvím zvýšení motivace zaměstnanců je ve všech zmíněných oblastech realizovatelná. Plynoucí investice do zvýšení motivace se firmě vrátí ve vyšší výkonnosti zaměstnanců a tedy konkurenceschopnější pozicí na trhu.

Oblast expanze do Svobodného státu Sasko

Z uvedených dat v kapitole 9 lze usoudit, že zvolená cílová země Svobodný stát Sasko se jeví jako velmi vhodná pro expanzi, jelikož se nachází v blízkosti působení firmy. Společnost se nebude zaměřovat na konkrétní finanční výsledky. Za důležitý ukazatel úspěchu bude považováno zjištění, že se výrobky stávají v dané oblasti populárnější. To se prokáže dle počtu prodaných kusů v porovnání s domácí zemí. Po uvedení výrobků na německý trh v oblasti Saska se po dvouletém období a dle dosažených výsledků prodeje a popularity firma může rozhodnout pro rozšíření prodeje výrobků. To může být realizováno do dalších částí Německa a případně lze uvažovat o vývozu i do ostatních sousedních zemí, jako je Polsko a Rakousko.

Za výhodu na saském trhu lze považovat fakt, že produktové portfolio firmy je natolik originální, že na daném trhu nemá přímou konkurenci, pouze se zde nachází výrobky podobného typu, které však nejsou založeny na originálních receptech s historickým podtextem. Jde o správný impuls pro další rozvoj celé firmy, což potvrdilo úspěšné obhájení této strategie vstupu a získání prvenství v rámci soutěže „MLADÍ VĚDCI“ podporované projektem Euroregion NISA.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo vypracování návrhů strategií a změn, jež napomohou ke stabilní pozici na stále se rozvíjejícím trhu a tak k zajištění konkurenceschopnosti společnosti Kitl, výrobce medicínálních vín a sirupů. K naplnění hlavního cíle vedly cíle dílčí, mezi které patří vypracování SWOT analýzy, analýzy konkurenčního prostředí, konkurentů a inovačního potenciálu společnosti.

SWOT analýza odhalila výraznou slabou stránku v oblasti výroby (technologicky zastaralá výrobní linka), proto jako jeden z dílčích cílů byla stanovena analýza inovačního potenciálu a zhodnocení možnosti zavést moderní technologii. Firmě z analýzy SWOT také vyplývá řada příležitostí. Jednou z nejvýraznějších je pokus o vstup na zahraniční trh.

Pro potřeby analýzy konkurenčního prostředí bylo na základě dotazníkového šetření charakterizováno konkurenční prostředí ERN, kde firma působí. Nejdůležitějším faktem, který z výsledků šetření vyplývá, je zjištění existence závislosti mezi intenzitou konkurence a počtem konkurentů. Nejčastější využívanou konkurenční výhodou je servis a častým používaným konkurenčním bojem je nízká cena. Druhou použitou metodou analýzy konkurenčního prostředí byl Porterův model pěti sil, ze kterého především vyplývá ohrožení firmy vyjednávací silou lékárenských velkoobchodů a obchodních řetězců. Zároveň stále intenzivněji hrozí vstup potenciálních konkurentů. Konkurenční prostředí bylo prozkoumáno ještě pomocí category managementu a senzorického testu konkurenčních sirupů. CM odhalil, že příchutím sirupů Kitl patří v obchodních řetězcích minimální množství pozic, ale trend se začíná obracet v jejich prospěch. Senzorický test pak potvrdil silnou pozici společnosti Kitl na trhu sirupů.

Z druhého dílčího cíle, analýzy konkurentů, je patrná silná pozice společnosti Kitl na trhu, která je očekávána i v dalších letech, za předpokladu pravidelného sledování aktivit konkurentů. Zde mezi největší hrozbou patří BÁŤKOVY PRODUKTY, mladá, dynamicky se rozvíjející firma z Olomouce.

Analýza inovačního potenciálu vyhodnotila inovační základnu společnosti Kitl jako vhodnou pro možnost implementace inovačních procesů, tak aby mohla patřit mezi nejvíce

konkurenceschopné podniky, od čehož jí ještě stále dělí kus práce. Je tedy smysluplné dále rozvíjet její inovační potenciál a interní prostředí.

Po vypracování jednotlivých dílčích cílů byla navržena opatření pro zajištění konkurenceschopnosti společnosti Kitl. Mezi navržená řešení patří:

- **Diverzifikace odběratelů**, tak aby společnost Kitl již nečelila výrazné vyjednávací síle lékárenských velkoobchodů a obchodních řetězců.
- **Posilování loajality zákazníků**, aby vzhledem ke zvyšující se konkurenční rivalitě byli méně náchylní ke konkurenčním nabídkám.
- **Vylepšení produktu** pozměněním výrobní technologie tak, aby dosáhl lepšího hodnocení v oblasti vůně a mohl se tak stát absolutním vítězem v senzorickém testu.
- **Vyhodnocování konkurenčních firem**, které bude prováděno pravidelně, systematicky a se zapojením všech zaměstnanců.
- **Proměnění příležitostí**, kde mezi nejvýznamnější patří zavedení moderních technologií a možnost rozvoje nových trhů.
- **Oblast inovace technologických procesů**, tedy zavedení poloautomatické stáčecí linky. A oblast **inovace v oblasti lidských zdrojů** týkající se systému školení a vzdělávání, obohacování práce o rozhodování, finanční motivace a nefinančních odměn.
- **Oblast expanze do Svobodného státu Sasko**, kde jsou využity příležitosti rozvoje na nových trzích.

Budoucí vývoj společnosti Kitl by měl být zaměřen na rozvoj výrobků sirupové řady a pořízení nových technologií. Dále je v horizontu tří let také nutné investovat do nových prostor, kde bude firma dále fungovat, protože vzhledem ke každoročnímu nárůstu objemu prodeje je evidentní potřeba většího skladu a výroby.

Tato práce by se měla stát společností vodítkem při zavádění opatření na zvýšení konkurenceschopnosti, jejíž efektivnost je možno s odstupem měřit na základě úspěšnosti produktů na trhu, tvorby hodnoty pro zákazníka a ekonomické stability firmy.

Seznam použité literatury

Citace

- [1] IRELAND, R. and M. HITT. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*. [online]. Briarcliff Manor: Academy of Management, 1999, vol. 13, iss. 1, p. 43-57. [vid. 2013-08-16]. ISSN 1558-9080. Available from: <http://search.proquest.com/>
- [2] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 80-247-0447-1.
- [3] SUCHÁNEK, P., J. ŠPALEK a M. SEDLÁČEK. Competitiveness Factors in Post-transformation Period: The Case of Czech Enterprises. *European Research Studies*. [online]. Anixis: Professor El Thalassinou, 2011, vol. 14, iss. 1, p. 119-143 [vid. 2013-08-16]. ISSN 1108-2976. Available from: <http://search.proquest.com/>
- [4] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství RADIX, 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- [5] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [6] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [7] KOTLER, P. and G. ARMSTRONG. *Principles of Marketing*. 8th ed. New Jersey: Pearson, 2011. ISBN-13 978-0-13-216712-3.
- [8] AJITABH, A. and K. MOMAYA. Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. *Singapore Management Review*. [online]. Singapore: Singapore Institute of Management, 2004, vol. 26, iss. 1, p. 45-61 [vid. 2013-11-16]. ISSN 0129-5977. Available from: <http://search.proquest.com/>

- [9] ZICH, R. Koncepce úspěchuschopnosti a její pojetí strategie. *E+M Ekonomie a Management*. [online]. Liberec:Technická univerzita, 2010, roč. 13, č. 1, s. 60-75. [vid. 2013-11-16]. ISSN 1212-3609. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com/>
- [10] FEURER, R. and K. CHAHARBAGHI. Defining competitiveness: A holistic approach. *Management Decision*. [online]. London: Emerald Group Publishing, Limited, 1994, vol. 32, iss. 2, p. 49. [vid. 2013-11-16]. ISSN 0025-1747. Available from: <http://search.proquest.com/>
- [11] ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.
- [12] KLIČKA, J. *Inovační schopnost podniku a způsoby jejího měření* [online]. Brno, 2007. 105 s. [vid. 2013-12-05]. Diplomová práce (Ing.). Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/63177/esf_m/Diplomova_prace_Jaroslav_Klicka.doc
- [13] VACEK, J. *Dotazník pro zjištění připravenosti firmy úspěšně implementovat inovační strategie* [online]. Plzeň, 2003. ZČU Plzeň. [vid. 2013-12-03]. Dostupné z: <http://www.kip.zcu.cz/USME/dotaznik.pdf>
- [14] VACEK, J. *Mapa připravenosti podniku k inovacím* [online]. Plzeň, 2001. ZČU Plzeň. [vid. 2013-12-03]. Dostupné z: http://www.kip.zcu.cz/USME/dot_MSP.pdf
- [15] AAKER, D. A. Brand portfolio strategy. 1st ed. New York: Free Press, 2004. ISBN 978-0-7432-4938-6.
- [16] GRANT, R. *Contemporary strategy analysis* [CD-ROM]. 7th ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.
- [17] BRESSLER, M. How small businesses master the art of competition through superior competitive a advantage. *Journal of Management and Marketing Research*. [online]. Jacksonville: Academic and Business Research Institute, 2012, vol. 11, iss. 12, p. 1-12. [vid. 2013-11-16]. ISSN 1933-3153. Available from: <http://search.proquest.com/>

- [18] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-12-0.
- [19] MOONEY, A. Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference? *Journal of Education for Business*. [online]. Washington: Taylor & Francis Inc., 2007, vol. 83, iss. 2, p. 110-115. [vid. 2013-11-16]. ISSN 0883-2323. Available from: <http://search.proquest.com/>
- [20] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada a.s., 1992. ISBN 80-85424-83-5.
- [21] KOTLER, R., G. ARMSTRONG, V. WONG, a J. SAUNDERS. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [22] ROBLÍKOVÁ, K. *Analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti STUDENT AGENCY s.r.o.* [online]. Jihlava, 2010. 56 s. [vid. 2014-01-20]. Bakalářská práce (Bc.). Vysoká škola polytechnická Jihlava, Ekonomická fakulta. Dostupné z: <https://is.vspj.cz/bp/get-bp/studijni-obor/6501R001/student/11944/thema/1481>
- [23] PŘIBOVÁ, M. a kol. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-536-X.
- [24] HAN, S., Y. YE, X. FU, and Z. CHEN. Category role aided market segmentation approach to convenience store chain category management. *Decision Support Systems*. [online]. Amsterdam: Elsevier sequoia S.A., 2014, vol. 57, iss. 1, p. 296. [vid. 2014-01-26]. ISSN 0167-9236. Available from: <http://search.proquest.com/>
- [25] Blind Taste Test. *WeGotTaste.com* [online]. [vid. 2014-01-27]. Available from: <http://www.wegottaste.com/blind-taste-test.html>
- [26] LUDVÍKOVÁ, J. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku* [online]. České Budějovice, 2008. 84 s. [vid. 2014-01-30]. Diplomová práce (Ing.). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. Dostupné z: http://theses.cz/id/63nob8/downloadPraceContent_adipIdno_9008

- [27] O Nás. *Nielsen* [online]. 2014 [vid. 2014-01-27]. Dostupné z: <http://nielsen.com/intl/cz/about-us.html>
- [28] KŘIKLAN, P. *Category management v pojetí maloobchodního řetězce Globus* [online]. Praha, 2008. 52 s. [vid. 2014-02-10]. Diplomová práce (Ing.). Vysoká škola ekonomická v Praze, Ekonomická fakulta. Dostupné z: http://www.vse.cz/vskp/5344_category_management_v_pojetí_maloobchodního_retezce_globus
- [29] NAPSALI O NÁS. *BÁŤKOVY PRODUKTY* [online]. 2012 [vid. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.batkovyprodukty.cz/napsali-o-nas/>
- [30] Úvod. *Via Delicia* [online]. 2009 [vid. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.viadelicia.cz/>
- [31] O nás. *HRADECKÉ DELIKATESY* [online]. 2010 [vid. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.hradeckedelikatesy.cz/o-nas>
- [32] Královská medicína. *VČELNEX* [online]. 2014 [vid. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.vcelnex.cz/kralovska-medicina>
- [33] O společnosti Herbadent. *HERBADENT* [online]. 2014 [vid. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://herbadent.cz/>
- [34] MACHKOVÁ, H. *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy* [online]. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. [vid. 2014-03-02]. ISBN 978-80-247-2986-2. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy-7689.html>
- [35] Německo: Vnitropolitická charakteristika. *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2013-09-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-vnitropoliticka-charakteristika-19042.html>
- [36] Kreisneugliederung zum 01.08.2008 in Sachsen. *BBSR* [online]. [ges. 2013-09-06]. Erreichbar in: <http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/KreisreformSachsen.html?nn=443270>

- [37] Vláda, správa, e-vláda. *Sachsen.de* [online]. [vid. 2013-09-06]. Dostupné z: <http://www.sachsen.de/cz/176.htm>
- [38] Politika a společnost. *Sachsen.de* [online]. [vid. 2013-09-06]. Dostupné z: <http://www.sachsen.de/cz/218.htm>
- [39] Německo: Zahraničně-politická orientace. *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2013-09-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-zahranicne-politickaorientace-19043.html>
- [40] Silné hospodářství v globálním trhu. *Fakta o Německu* [online]. [vid. 2013-09-06]. Dostupné z: <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cz/hospodarstvi/main-content-06/silne-hospodarstvi-v-globalnim-trhu.html>
- [41] Německo: Ekonomická charakteristika země. *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2013-09-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-ekonomickacharakteristika-zeme-19044.html>
- [42] Hospodářství Svobodného státu Sasko. *AHK* [online]. [vid. 2013-09-06]. Dostupné z: <http://tschechien.ahk.de/cz/zastoupeni/podpora-hospodarstvi-saska/hospodarstvi-vsasku/>
- [43] Německo: Základní informace o teritoriu. *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-zakladni-informace-oteritoriu-19041.html>
- [44] Struktura obyvatelstva. *Sachsen.de* [online]. [vid. 2013-09-06]. Dostupné z: <http://www.sachsen.de/cz/225.htm>
- [45] Pohled na fakta. *Sachsen.de* [online]. [vid. 2013-09-06]. Dostupné z: <http://www.sachsen.de/cz/210.htm>
- [46] Aktivní výzkum v oblasti hospodářství. *Fakta o Německu* [online]. [vid. 2013-09-06]. Dostupné z: <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cz/vzdilani-vida-a-vyzkum/main-content-07/vyzkum-v-oblasti-hospodaoestvi.html>

[47] Německo dosáhlo tříprocentního cíle ve výdajích na výzkum a vývoj. *Velvyslanectví Spolkové republiky Německo v Praze* [online]. [vid. 2013-09-06]. Dostupné z: http://www.prag.diplo.de/Vertretung/prag/cs/08-Wissenschaft/Seite__Dt__Forschungsausgaben2013__cz.html

[48] Technologie. *Sachsen.de* [online]. [ges. 2013-09-06]. Erreichbar in: <http://www.technologie.sachsen.de/5911.html>

[49] Ramazzotti. *GWA* [online]. [ges. 2013-09-06]. Erreichbar in: http://www.gwa.de/images/effie_db/2002/s_2002_046_Ramazzotti.pdf

Bibliografie

KOTLER R. a G. ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-3.

Seznam příloh

Příloha A: CM Globus (1 strana)	97
Příloha B: Slepý chuťový test – hodnotící tabulka (1 strana)	98
Příloha C: Výrobky konkurentů společnosti Kitl (1 strana)	99

Příloha A: CM Globus



Obr. A7: CM Globus

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha B: Slepý chuťový test – hodnotící tabulka

HODNOCENÍ		VYNIKAJÍCÍ	VELMI DOBRÉ	DOBRÉ	DOSTATEČNÉ	NEDOSTATEČNÉ
VZHLED	BARVA	15	12	9	6	3
VŮŇ	INTENZITA	8	7	6	4	2
	ČISTOTA	6	5	4	3	2
	HARMONIE	16	14	12	10	8
CHUŤ	INTENZITA	8	7	6	4	2
	ČISTOTA	6	5	4	3	2
	HARMONIE	22	19	16	13	10
	DOCHUŤ	8	7	6	5	4
CELKOVÝ DOJEM		11	10	9	8	7

Obr. B8: Hodnotící tabulka senzorický test

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha C: Výrobky konkurentů firmy Kitl



Obr. C9: Konkurenční výrobky společnosti Kitl

Zdroj: Vlastní zpracování